

John C. Maxwell - Líder 360°

Daniel Berg

VISIT...

LANZAROTE
Caliente.COM

John C. Maxwell - Líder 360°

Daniel Berg

JOHN C. MAXWELL

MAIS DE 12 MILHÕES DE LIVROS VENDIDOS

O líder 360°

COMO DESENVOLVER SEU PODER DE
INFLUÊNCIA A PARTIR DE QUALQUER PONTO
DA ESTRUTURA CORPORATIVA



THOMAS NELSON BRASIL

Não espere ser promovido!
Comece a ser um líder desde já.

Comeece a ser um líder desde já... de onde você está!

“É possível aplicar tudo o que estou aprendendo se não sou o chefe?” Esta é uma das perguntas mais ouvidas pelo especialista em liderança John C. Maxwell em suas

concorridas palestras. E a resposta, simples e direta, é “sim”, pois Maxwell acredita que é possível ser um bom líder mesmo quando a pessoa não ocupa a posição de chefia. “Mas se a pessoa para quem trabalho exerce uma péssima liderança, ainda assim eu posso me tornar um ótimo líder?”, pergunta de vez em quando algum participante mais cético. Maxwell não

se abala. A resposta continua sendo um estrondoso “SIM”!

As pessoas que desejam liderar a partir do médio escalão enfrentam desafios únicos. E muitas vezes são interrompidas por mitos que as impedem de desenvolver sua influência

Maxwell despreza estes mitos e ensina como superar desafios e adquirir as habilidades necessárias para se tornar um líder eficaz a partir de qualquer lugar da hierarquia. Trata-se do conceito de “Líder 360°”.

Os ensinamentos de Maxwell são úteis para todos aqueles que têm o desejo de exercer liderança a partir do escalão médio de uma organização. Para Maxwell, os profissionais em posições hierárquicas médias têm muito mais poder de influência do que se imagina. Basta pôr em prática os conceitos da liderança 360° e as oportunidades são infinitas, seja para a

empresa, para a carreira ou para a vida.



THOMAS NELSON BRASIL

ISBN 978-85-60303-12-0



9 788560 303120



















JOHN C.

MAXWELL

O líder

360°

TRADUÇÃO DE

VALÉRIA LAMIM DELGADO FERNANDES

6° reimpressão

Thomas Nelson Brasil

Rio de Janeiro

2007

Titulo original

The 360° leader -

Developing you influence from anywhere in the organization

Copyright © 2005 by Maxwell Motivation and JAMAX Realty

Edição original por Thomas Nelson, Inc. Todos os direitos reservados.

Copyright da tradução © Thomas Nelson Brasil, 2007.

Supervisão editorial Nataniel dos Santos Gomes

Assistente editorial Clarisse dc Athaydc Costa Cintra

TRADUÇÃO Valéria Lamim Delgado Fernandes

Capa Valter Botosso Jr.

Copidesque Norma Cristina Guimarães Braga

Revisão Margarida Seltsmann

Magda de Oliveira Carlos

Projeto gráfico e diagramação Júlio Fado

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M419L

Maxwell, John C, 1947-

Líder 360° : como desenvolver seu poder de influência a partir de c

/ John C. Maxwell; [tradução Valéria Lamim Delgado Fernandes]. -
Rio de Janeiro : Thomas Nelson Brasil, 2007.

Tradução de: The 360° leader : developing your influences from an
ISBN 978-85-6030-312-0

1. Liderança. 2. Organização. 3. Capacidade executiva. I. Título.

07-1021.

Todos os direitos reservados à Thomas Nelson Brasil

Rua Nova Jerusalém, 345 — Bonsucesso

Rio de Janeiro - RJ - CEP 21402-325

Tel: (21) 3882-8200 - Fax: (21) 3882-8212 / 3882-8313

www.thomasnelson.com.br

Dedico este livro a Dan Reiland

Um amigo

Um aluno

Um professor

Um parceiro

Um Líder 360°

Sumário

1ª-Seção: Os mitos de se liderar do

Escalão médio de uma organização

Mito nº 1 O mito da posição: "Não posso liderar se não estiver no topo"

Mito nº 2 O mito do destino: "Quando chegar ao topo, aí aprenderei a liderar"

Mito nº 3 O mito da influência: "Se eu estivesse no topo, as pessoas me seguiriam"

Mito nº 4 O mito da inexperiência: "Quando chegar ao topo, estarei no controle"

Mito n
º 5 O mito da liberdade: "Quando chegar ao topo,

não serei mais limitado"

Mito n

°6 O mito do potencial: "Não conseguirei atingir meu potencial se não for o líder máximo"

Mito n

°7 O mito do tudo ou nada: "Se eu não conseguir chegar ao topo, então não tentarei ser líder"

Revisão da 1ª- seção

***2ª-Seção: Os desafios que
líderes 360° enfrentam***

Desafio nº1 O desafio da tensão: A pressão de ser
surpreendido no escalão médio Desafio nº2
O desafio da frustração: Seguindo
um líder ineficiente Desafio nº3
O desafio dos muitos chapéus:
Uma cabeça... muitos chapéus Desafio nº4
O desafio do ego: Você muitas vezes
está escondido no escalão médio Desafio nº5
O desafio da realização: Os líderes gostam mais
de estar na frente do que de estar no escalão médio Desafio nº6
O desafio da visão: Patrocinar a visão é
mais difícil quando não foi você que a criou Desafio nº7
O desafio da influência: Liderar quem
está acima de sua posição não é fácil Revisão da 2ª- seção

3ª-Seção: Os princípios que líderes 360°

põem em prática na liderança para cima

Princípio de liderança para cima nº1

Lidere-se a si mesmo excepcionalmente bem

Princípio de liderança para cima nº2

Alivie a carga de seu líder

Princípio de liderança para cima nº3

Esteja disposto a fazer o que os outros não se dispõem

Princípio de liderança para cima nº4

Faça mais do que gerenciar — lidere!

Princípio de liderança para cima nº5

Invista na química relacional

Princípio de liderança para cima nº6

Esteja preparado toda vez que usar o tempo de seu líder

Princípio de liderança para cima nº7

Saiba quando avançar e quando recuar

Princípio de liderança para cima nº8

Torne-se um membro de equipe confiável

Princípio de liderança para cima nº9

Seja melhor amanhã do que hoje

Revisão da 3-
seção

Princípio de liderança para os lados nº1

Entenda, ponha em prática e complete o círculo de liderança

Princípio de liderança para os lados nº2

Complementar seus colegas de liderança é
mais importante que competir com eles

Princípio de liderança para os lados nº3

Seja um amigo

Princípio de liderança para os lados nº4

Evite a política de cargos

Princípio de liderança para os lados nº5

Amplie seu círculo de relações

Princípio de liderança para os lados nº6

Deixe que a melhor idéia prevaleça

Princípio de liderança para os lados nº7

Não finja ser perfeito

Revisão da 4- seção

***5ª-Seção: Os princípios que líderes 360°
põem em prática na liderança para baixo***

Princípio da liderança para baixo nº1

Ande devagar pelos corredores

Princípio da liderança para baixo nº2

Veja todos como um "10"

Princípio da liderança para baixo nº3

Desenvolva cada membro da equipe como pessoa

Princípio da liderança para baixo nº4

Ponha as pessoas onde elas tenham pontos fortes

Princípio da liderança para baixo nº5

Seja exemplo do comportamento que você deseja

Princípio da liderança para baixo nº6

Passe a visão

Princípio da liderança para baixo nº7

Recompense os resultados

Revisão da 5- seção

6ª-Seção: O valor dos Líderes 360°

Valor nº1 Uma equipe de líderes é mais eficiente do que um único líder Valor nº

- °2 Os líderes são necessários em todos os níveis da organização Valor n
- °3 Liderar com sucesso em um nível é o que qualifica para a liderança no nível seguinte Valor n
- °4 Bons líderes no escalão médio se tornam líderes melhores no topo Valor n
- °5 Líderes 360° possuem qualidades das quais toda organização precisa Revisão da 6a seção

Seção especial: Crie um ambiente que traga à tona líderes 360°

Notas

Sobre o autor

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a

Charlie Wetzel, meu redator;

Stephanie Wetzel, que revisou os primeiros rascunhos do manuscrito;
Dan Reiland, que nos ajudou a pensar nos conceitos deste livro e a chegar a eles;

David Branker, Doug Carter, Chris Hodges, Billy Hornsby, Brad Lomenick, Robert McKinley, Todd Mullins, Tom Mullins e Douglas Randlett por investirem como Líderes 360° no escalão médio da organização de cada um deles para fazer seu precioso retorno sobre o perfil do livro; e

Linda Eggers, minha assistente.

1ª SEÇÃO

OS MITOS DE SE LIDERAR DO ESCALÃO MÉDIO DE UMA ORGANIZAÇÃO

Estas são ilustrações clássicas de liderança: William Wallace no comando dos guerreiros contra o exército que iria oprimir a ele e seu povo. Winston Churchill ameaça nazista tanto quanto a da queda da Europa. Mahatma Gandhi caminhando aproximadamente trezentos e vinte quilômetros até o mar para protestar contra o Monopólio do Sal, Mary Kay Ash saindo de casa sozinha para criar uma empresa de alta qualidade. Martin Luther King Jr. diante do Memorial Lincoln desafiando o sonho de reconciliação.

Cada uma dessas pessoas foi um grande líder e impactou centenas de milhares de milhões, de pessoas. Contudo, essas ilustrações também

99% de toda a liderança não acontece do topo,

mas do escalão médio de uma organização.

Noventa e nove por cento de toda

Normalmente uma organização tem alguém que
a liderança não acontece do topo,

é o líder. Então, o que fazer se você não for essa
mas do escalão médio de uma pessoa?

organização.

Tenho ensinado sobre liderança há quase trinta anos. E, em quase todas as vezes que realizei, alguém se aproximou de mim e disse algo do tipo: "Gosto de você, mas não posso aplicá-lo. Não sou o principal líder. E a pessoa à qual sou subalterno é, na melhor das hipóteses, um líder mediano."

É aí que você está? Você está trabalhando em algum lugar no escalão médio de uma organização? Pode ser que você não siga o líder no nível mais baixo

também não é o chefe — contudo, você ainda deseja ser líder, fazer as coisas sua contribuição.



Seu chefe

Colegas de seu Chefe

Colegas de seu Chefe

Seus colegas

S S

eue

su

s

c

oc

lo

el

geg

as a

s

Subordinados de seus colegas

Subordinados de seus colegas

Seus subordinados

Suas circunstâncias ou posição não precisam mantê-lo como refém. Você não precisa

ser o CEO para liderar com eficiência e pode aprender a causar um impacto na liderança, ainda que você se reporte a alguém que não seja um bom líder.

Você aprende a desenvolver sua influência de onde estiver na organização, tanto para cima quanto para baixo, se um Líder

360°. Você aprende a liderar para cima, para os lados e para baixo.

Nem todo mundo entende o que significa influenciar os outros em todos os sentidos.

— aqueles para quem você trabalha, as pessoas que estão no mesmo nível que você. Algumas pessoas sabem liderar os membros de sua equipe, mas parecem alienar os líderes em outros departamentos da organização. Algumas pessoas destacam-se

por construírem um bom relacionamento com o chefe, mas não têm nenhuma influência sobre qualquer pessoa que esteja abaixo deles na organização. Algumas conseguem se entender com quase todos, mas nunca parecem conseguir influenciar ninguém.

Por outro lado, algumas pessoas são produtivas, mas não conseguem se entender com os outros.

Mas os Líderes 360° são diferentes. Somente os Líderes 360° influenciam pessoas em todos os níveis da organização. Ao ajudarem os outros, eles se ajudam.

Neste momento é possível que você esteja dizendo: "Liderar em todos os sentidos é impossível."

— falar é fácil, fazer é que são elas!" É verdade, mas não é impossível. Na realidade, se

um Líder 360° está ao alcance de qualquer pessoa que possua habilidades de liderança médio ou excelente e esteja disposta a se esforçar para isso. Portanto, mesmo com uma nota 5 ou 6 em uma escala de 1 a 10, pode melhorar sua liderança e desenvolver uma influência sobre as pessoas à sua volta em uma organização — e isso de qualquer lugar.

Primeiramente, para fazer isso você tem de estar seguro de que não está cometendo nenhum dos sete mitos comuns das pessoas que administram no médio escalão.

esse será o tema desta primeira seção do livro.

Mito n° 1

"Não posso liderar se não estiver no topo."

Se eu tivesse de identificar o primeiro conceito errado que as pessoas têm sobre liderança, seria a crença de que a liderança é algo que vem simplesmente com o título. Mas nada poderia estar mais distante da verdade. Você não precisa estar no topo de seu grupo, departamento, repartição ou organização para ser líder. Se você precisa, então aceitou o mito da posição.

Um lugar no topo não fará automaticamente de alguém um líder. A liderança vem de dentro.

As 21 *irrefutáveis leis da liderança* afirma claramente que "a verdadeira medida de liderança é a influência — nada mais, nada menos".

Uma vez que dirigi organizações voluntárias na maior parte de minha vida, muitas pessoas se prenderam ao mito da posição. Quando as pessoas que aceitam a liderança são identificadas como líderes em potencial e colocadas em uma equipe, elas ficam esperando que alguém lhes dê algum tipo de título ou posição que as identifique como líderes para os outros membros da equipe. Em vez de trabalharem para construir a confiança dos outros da equipe e ganhar influência naturalmente, elas esperam que o líder lhes dê autoridade e lhes dê um título. Após um tempo, elas ficam cada vez mais frustradas. Por fim, decidem experimentar outra equipe, outro líder ou outra organização.

Pessoas que seguem este padrão não entendem como a liderança eficaz se desenvolve.

Se você já leu um de meus outros livros sobre liderança, talvez esteja ciente de que a verdadeira medida de identificação da liderança que chamo de "Os cinco níveis de liderança" a liderança vem de dentro. Deve-

...leading the leader within you. Ela capta a dinâmica do desenvolvimento da liderança como qualquer coisa que conheço. Caso você não esteja familiarizado com esse conceito, explicá-la brevemente aqui.

Respeito

As pessoas o seguem

em razão de quem você

é e do que representa

NOTA: Reserva-se esse

estágio aos líderes que

gastarão anos formando

o crescimento de pessoas

e organizações. Poucos

chegam até aqui.

Aqueles que conseguem

isso são de fato grandes

4. Desenvolvimento

Das Pessoas líderes

Reprodução

As pessoas o seguem em razão do que você fez por

elas.

NOTA: É Aqui que o crescimento de longo alcance

acontece. Seu compromisso de desenvolver Líderes

garante o crescimento contínuo da organização e

das pessoas faça o que estiver ao seu alcance para

3. Produção

chegar a esse estágio e permanecer nele

Resultados

As pessoas o seguem em razão do que você fez para a organização

NOTA: É aqui que a maioria das pessoas percebe o sucesso. Elas gostam de você e do que você faz. Os problemas são resolvidos

2. Permissão

com muito pouco esforço por causa do momentum

Relacionamentos

As pessoas o seguem porque querem.

NOTA: As pessoas o seguirão, além da autoridade declarada que você tem. E esse estágio permite que seu trabalho seja divertido.

Cuidado: ficar muito tempo estacionado nesse estágio faz com que seus lider

1. Posição

mais motivados comecem a sentir inquietos.

Direitos

As pessoas o seguem porque tem de fazê-lo

NOTA:

Sua influência não se estende além das linhas da descrição do seu trabalho. O
você fica ali, maior a rotação de pessoas e menor o ânimo da Equipe

Liderança é algo dinâmico, e o direito de liderar deve ser conquistado individualmente com cada pessoa que você conhece. Onde você está na "escada da liderança" é a sua história com essa pessoa. E com todas as pessoas, começamos pelo último dos níveis.

Esse último nível é a posição. Você só pode começar com a posição que lhe for dada, seja ela qual for: operário da linha de produção, assistente administrativo, seção, pastor, gerente adjunto, e assim por diante. Não importa qual é a sua posição, você tem certos direitos que vêm com seu título. Mas, se você lidera as pessoas na sua posição, e não faz nada mais para tentar aumentar sua influência, então você não o faz somente porque tem de fazê-lo. Irão segui-lo obedecendo somente aos limites da descrição de seu trabalho. Quanto mais baixa for sua posição declarada, menos autoridade você tem. A boa notícia é que você pode fazer com que sua influência vá além de sua posição.

Você pode "subir" na escada da liderança para níveis mais altos.

Se passar para o segundo nível, você começará a liderar além de sua posição. Você terá construído relacionamentos com as pessoas das quais deseja ser líder. Você dará dignidade e respeito, Valoriza-as como seres humanos, Preocupa-se com elas, não apenas com o trabalho que podem fazer para você ou para a organização. Uma vez que você

elas, elas começam a confiar mais em você. Consequentemente, elas lhe liderá-las. Em outras palavras, começam a segui-lo porque querem.

O terceiro nível é o nível de produção. Você passa para essa fase da liderança por causa dos resultados que alcança no trabalho. Se as pessoas têm sucesso no término do trabalho porque você contribuiu com a equipe, então elas o seguem em razão daquilo que você fez pela organização.

Para chegar ao quarto nível de liderança, você deve concentrar-se no desenvolvimento dos outros. Consequentemente, esse se chama o nível de liderança de desenvolvimento.

Sua pauta é doar-se aos indivíduos a quem lidera — ser mentor deles, ajudá-los a desenvolverem suas habilidades e estimular a habilidade de liderança deles. O que você oferece, é a reprodução da liderança. Você os valoriza, agrega valores valiosos. Nesse nível, eles o seguem em razão daquilo que você fez por eles.

O quinto e último nível é o nível da personalidade, mas não é um nível que você tenta alcançar, pois está fora de seu controle. Somente os outros podem colocá-lo nesse nível, e eles o fazem porque você sobressaiu ao liderá-los desde os quatro primeiros níveis por um longo tempo. Você conseguiu a reputação de um líder do quinto nível.

MAIS DISPOSIÇÃO DO QUE POSIÇÃO



Quando entendem a dinâmica de ganhar influência sobre as pessoas usando os Níveis de Liderança, os líderes em potencial chegam a perceber que precisam com a verdadeira liderança. As pessoas precisam estar no topo do qual desenvolver relacionamentos com os outros e fazer com que os outros gostem delas? Precisam ter o título máximo para alcançar resultados e ajudar os outros a serem produtivos? Precisam ser o presidente ou CEO?

para ensinar as pessoas que se reportam a elas

a ver, pensar e trabalhar como líderes? É claro
Liderança é uma escolha
que não. Influenciar os outros é uma questão de
que se faz, não um lugar disposição, não de posição.
em que se senta.

Você pode liderar os outros de onde estiver
em uma organização. E, ao fazê-lo, você torna
a organização melhor. David Branker, um líder que influenciou os outros
organizações durante anos e que, atualmente, ocupa o cargo de diretor-
executivo de uma grande
igreja, afirmou: "Não fazer nada no escalão médio é criar mais peso para o p
alguns líderes, isso poderia até ser como um peso desnecessário. Os líderes q
médio podem ter um profundo efeito sobre uma organização."

Todo nível de uma organização depende da liderança de alguém. O importan
liderança é uma escolha que se faz, não um lugar em que se senta. Qualquer
por tornar-
se um líder onde estiver. Você pode fazer diferença, independentement
esteja.

Mito nº 2

O MITO DO DESTINO:

"Quando chegar ao topo, aí aprenderei a liderar"

Em 2003, Charlie Wetzel, meu redator, decidiu que queria atingir um acalentado havia mais de uma década. Ele estava decidido a correr em uma conhecesse Charlie, jamais diria que ele é um corredor. Os artigos em modalidade dizem que, com 1,77 metro de altura, um corredor de distância 75 quilos ou menos. Charlie pesa mais de 90 quilos. Mas ele normalmente corre 19 a 32 quilômetros por semana e participava de duas ou três corridas de desos anos, por isso escolheu a maratona de Chicago e decidiu investir no negócio.

Você acha que Charlie simplesmente apareceu na linha de largada no centro no dia da corrida e disse: "Bom, acho que é hora de descobrir como se corre u

claro que não. Ele começou a se preparar um ano antes. Leu resenhas sobre r fos nos Estados Unidos e descobriu que a de Chicago — em outubro excelente na maioria dos anos. Essa maratona utiliza uma pista de corrida reputação por ter o melhor suporte aos aficionados por maratonas no país. para um "maratonista de primeira viagem".

Também começou a aprender a treinar para uma maratona. Leu artigos. Pesou na internet. Conversou com corredores de maratonas. Até recrutou um maratonas para treinar com ele em Chicago no dia 12 de outubro. E, natural

Começou o processo no meio de abril, aumentando sua quilometragem fim, partiu para duas corridas de treino de 32 quilômetros cada, além

Quando o dia da corrida chegou, ele estava preparado — e completou a corr

Liderança é algo muito parecido. Se quiser ter sucesso, você precisa aprender possível antes de assumir uma posição de liderança. Quando conheço sociais e elas me perguntam o que faço para ganhar a vida, algumas quando digo que escrevo livros e faço palestras. E muitas vezes perguntam s

Quando digo que é sobre liderança, a resposta que mais me faz rir é quando for um líder, lerei alguns de seus livros!" O que não digo, mas quero lesse alguns de meus livros, talvez se tornasse um líder."

A boa liderança é aprendida nas bases. Liderar tão bem quanto possível onde é o que prepara os líderes para responsabilidades maiores. Tornar-se um bom líder é um

processo de aprendizagem que dura a vida toda. Se não puser em prática liderança e o processo de tomada de decisão quando os investimentos forem baixos, é provável que você se complique em níveis mais altos quando o p alto, o impacto for de longo alcance e a exposição for maior. Erros cometidos escala podem ser facilmente superados. Erros cometidos quando se esta para a organização e prejudicam a credibilidade do líder.

Como se tornar a pessoa que você deseja ser? Você começa agora a a

aprender as habilidades e desenvolver os hábitos da pessoa que deseja ser. É

"um dia, quando eu estiver no topo" em vez de cuidar para que o ho
amanhã. Como declarou John Wooden, um dos melhores técnicos de b
oportunidade chega, é tarde demais para se preparar para ela." Se quiser ser
aprenda a ser líder antes de ter uma posição de liderança.

Mito n° 3

O MITO DA INFLUÊNCIA:



"Se eu estivesse no topo, as pessoas me seguiriam "

Certa vez, li que o presidente Woodrow Wilson tinha uma governanta
lamentava que ela e o marido não tinham posições de maior prestígio na vid
ouvir que o ministro do trabalho havia renunciado à gestão, a mulher
presidente.

— Presidente Wilson — começou ela — meu marido é perfeito para o cargo
aberto. Ele é um homem trabalhador, sabe o que é trabalhar e entende as pe

Por favor, pense nele quando/
o senhor for indicar o novo ministro do trabalho.

— Agradeço pela sua recomendação — respondeu Wilson —, mas voc

lembrar que o ministro do trabalho ocupa uma posição importante. Requer u

— Mas — argumentou a governanta — se o senhor colocasse meu m
ministro do trabalho, ele seria uma pessoa influente.

As pessoas que não têm experiência na liderança têm uma tendência de supe
importância do título de líder. Esse foi o caso da governanta do presidente W
que liderança era uma recompensa que alguém de importância podia dar. M
funciona assim. Você talvez possa dar uma posição a alguém, mas não pode
lhe a verdadeira liderança. A influência deve ser conquistada.

A posição proporciona a você a oportunidade de testar sua capacidade

também um pedido de confiança, que vigora durante

um certo tempo. Passado esse tempo, você

terá verificado seu nível de influência — para melhor

Você talvez possa dar uma
ou pior. Bons líderes irão receber uma influência que
posição a alguém, mas não excedera
sua posição declarada. Maus líderes irão *pode dar-*
lhe a verdadeira
diminuir sua influência de modo que ela seja, de fato,
liderança. A influência
menor do que a que, no começo, veio com a posição.
deve ser conquistada.

Lembre-se de que a posição não faz um líder,

mas um líder pode fazer uma posição

..

O MITO DA INEXPERIÊNCIA:

"Quando chegar ao topo, estarei no controle"

Você já se viu dizendo algo assim: "Sabe, se eu estivesse no comando, não teríamos feito isso e não teríamos feito aquilo. As coisas, com certeza, seriam diferentes se eu fosse o chefe"? Nesse caso, deixe-me dizer que há uma boa notícia e uma má notícia. A boa notícia é que o desejo de melhorar uma organização e a crença de que se é capaz de fazê-lo costumam ser as marcas de um líder. Andy Stanley observou: Se você é um líder e tem líderes trabalhando para você, é inevitável que eles sejam melhores do que você, assim como você pensará o mesmo. E isso não é errado; esses desejos de inovar, memorar, criar e encontrar uma melhor forma são inerentes à liderança.

Agora aqui está a má notícia. Sem a experiência de ser a principal responsável por uma organização, você provavelmente superestimaria o grau de controle que você teria se fosse mais longe você for — e maior for a organização —, mais perceberá que são os outros que têm Ascendência no local. Mais do que nunca, quando você está no topo, você percebe a influência que puder reunir. Sua posição não lhe dá total controle — ou o poder de mudar o mundo.

Enquanto escrevo isso, surgiu uma notícia no mundo corporativo que ofereceu uma boa ilustração desse fato. Talvez você esteja familiarizado com o nome Carly Fiorina, que foi considerada uma das principais Executivas dos Estados Unidos e, em 1998, a mulher mais poderosa do mundo. Ela citou

Como a mulher mais poderosa do país. Naquela época, ela era presidenta do departamento de internet da Lucent Technologies, mas, logo depois, tornou-se CEO da Hewlett-Packard, então a décima primeira maior companhia do país.²

Em 2002, Fiorina tomou uma atitude ousada que, segundo ela, tenderia a ser vista como uma falha para sua organização. Orquestrou uma fusão entre a Hewlett-Packard e a Compaq na tentativa de tornar essas empresas mais competitivas com relação à sua principal concorrente, a Microsoft.

Infelizmente, os rendimentos e lucros não corresponderam às expectativas durante o período que sucedeu a fusão, mas, ainda no final de dezembro de 2004, Fiorina anunciou sua relação ao seu futuro. Quando perguntada sobre os rumores de que ela estava deixando a carreira para a política, ela respondeu: "Sou a CEO da Hewlett-

Packard. Gosto da empresa. Gosto do trabalho — e não terminei ainda."3 Três meses depois ela chegou Hewlett-Packard pediu a demissão de Fiorina.

Pensar que a vida "no topo" é mais fácil equivale a pensar que a grama é mais verde do outro lado da cerca. Estar no topo é algo que tem seu próprio conjunto de problemas.

Na liderança — independentemente de onde você esteja em uma organização — sempre é a influência.

Mito nº 5

O MITO DA LIBERDADE:

=====

=====

"Quando chegar ao topo, não serei mais limitado."

Às vezes penso que as pessoas fazem uma ideia errada sobre liderança. Muitas pessoas esperam que ela seja um bilhete para a liberdade, que ofereça soluções para problemas profissionais e de carreira. Contudo, estar no topo não é um passe livre para males.

Você já cogitou a ideia de que estar no comando é algo que mudará sua vida?

Pensamentos desse tipo vêm à sua mente de vez em quando?

Quando chegar ao topo, eu me darei bem.

Quando, finalmente, acabar de subir a escada empresarial, terei tempo para descansar.

Quando tiver minha própria empresa, poderei fazer o que quiser.

Quando eu estiver no comando, o céu será o limite.

Qualquer pessoa que já teve uma empresa ou foi o principal líder de uma org sabe que essas idéias são um pouco mais que fantasias. Ser o principal líder n limites. Não remove a tampa de seu potencial. Não importa o trabalh posição que tenha; você terá limites. Assim é a vida.

Quando você sobe em uma organização, o peso de sua responsabilidade aum muitas organizações, à medida que você sobe a escada, pode até desc responsabilidade que você

assume aumenta mais rápido do que o grau de autoridade que recebe chega mais alto, espera-se mais de você, a pressão é maior e o impacto de suas decisões pes muito mais. Você deve levar esses fatores em consideração.

Para ver como isso pode acabar, digamos, por exemplo, que você tenha uma área de vendas, e realmente sabe vender. Você faz vendas, faz um bom trabalh e gera uma receita de cinco milhões de dólares para sua empresa todos os an

Como vendedor, você pode ter muita liberdade. Talvez possa fazer seu própr como bem quiser ou trabalhar em casa. Não importa se quer trabalhar às 5 o que atenda bem a seus clientes e à empresa. Você

pode fazer as coisas à sua própria maneira e,

se pisar na bola, é provável que possa recuperar-se

Em muitas organizações, à com muita facilidade.

medida que você sobe a escada,

Mas imagine que você se torna um gerente

pode até descobrir que o nível de de vendas responsável

por seis pessoas que fazem

responsabilidade que você assume

o que você costumava fazer. Estaria bem mais limitado
aumenta mais rápido do que o
do que antes. Não poderia mais organizar seus horários
grau de autoridade que recebe.

como bem quisesse porque teria de se adequar aos

























































































horários de seus seis funcionários, ainda trabalhando com os clientes e com um bom líder, você incentivaria em cada um dos membros de sua equipe próprio para maximizar seu potencial, o que tornaria tudo muito mais fácil se a

isso as pressões financeiras agravadas que a posição traria, uma vez que você por talvez 25 milhões de dólares da receita de sua empresa.

Em uma nova promoção, digamos, para o nível de um gerente de seção, ainda mais exigido. Trabalharia com vários departamentos diferentes, com seus próprios problemas, conjuntos de habilidades e culturas. Bons líderes promovem relacionam-

se, descobrem interesses compartilhados e as capacitam para que tenham

Por isso, em alguns sentidos, os líderes têm menos, e não mais, liberdade quando promovidos.

Quando ensino sobre liderança, muitas vezes uso o seguinte diagrama para mostrar como líderes em potencial a perceberem que, à medida que sobem na organização, a verdade, diminuem, em vez de crescerem:

Direitos

Responsabilidades

Os

O di

d re

r i

e tos

o

CE

C O

DE

D SCR

C E

R SE

S M

A med

e i

d a

a qu

q e

u

e voc

o ê

LI

L DE

D R

sob

o e

b

e de

d

e po

p s

o i

s ção

o na

n

a

As

s re

r s

e po

p n

o s

n ab

a i

b lida

d d

a e

d s

s

e

or

o g

r an

a i

n zação

FUNCION

O

RI

R O

I

O

ÁRIO

AUM

U ENT

N A

T M

A med

e i

d a

a qu

q e

u

e voc

o so

s b

o e

b

e d

e

d

e

ê sobe d

e te

po

p s

o i o

o n

a

n

a o

r

o g

r a

g n

a i

n za

z

ção na organi

ção

Os clientes têm grande liberdade e podem fazer quase tudo o que desejam. E têm uma verdadeira responsabilidade para com a organização. Os funcionários têm

Os líderes têm ainda mais e, por causa disso, têm sua liberdade mais limitada. Mas, que eles escolhem por vontade própria, mas estão limitados da mesma forma. Para ampliar o alcance de sua eficiência, há uma solução melhor, Aprender a ser líder dentro da gaiola que limita seu potencial.



Mito n° 6

O MITO DO POTENCIAL:

*"Não conseguirei atingir meu
potencial se não for o líder máximo."*

Quantas crianças dizem: "Algum dia quero crescer para ser vice-presidente dos Estados Unidos?" Provavelmente nenhuma. Se tiver aspirações políticas, a criança quer ser presidente. Se tiver uma inclinação para negócios, ela irá querer ser o dono da própria empresa. Poucas pessoas aspiram chegar ao nível médio.

Na verdade, há muitos anos, o Monster.com, um serviço, de busca de emprego on-line, satirizou

essa idéia passando um anúncio de televisão
*Acredito que as pessoas devam com crianças dizendo coisas do tipo:
se esforçar para chegar ao topo*

"Quando eu crescer, quero arquivar coisas
de seu empreendimento, não
o dia todo" e "quero vencer com garra até chegar à
da organização.
gerência média".

Contudo, a realidade é que a maioria das pessoas nunca será o principal líder da organização. Elas irão consumir sua carreira em algum lugar no escalão médio.

Isso é bom? Ou todos deveriam bancar o "rei do pedaço" na carreira e tentar ser o chefe?

Acredito que as pessoas devam se esforçar para chegar ao topo de sua carreira, não ao topo da organização. Cada um de nós deveria esforçar-se para alcançar seu potencial, não necessariamente para virar chefe. Às vezes você pode causar o maior dano que não seja o topo. Um excelente exemplo disso é o vice-presidente Dick Cheney. Ele tem tido uma carreira extraordinária na política: foi chefe de gabinete da Casa Branca no governo do presidente Gerald Ford, teve seis mandatos no

Wyoming, assumiu a Secretaria de Defesa do presidente George H. W. Bush e foi vice-presidente do presidente Bush filho. Tem todas as credenciais de que alguém precisa para a presidência dos Estados Unidos. Contudo, ele sabe que a posição máxima não é seu papel. Um artigo na revista Time descreveu Cheney desta forma: Quando estudava no colégio de Natrona County, em Cásper, Wyoming, Richard Cheney era um forte jogador de futebol, o líder da turma do último ano e um bom jogador de tênis. Mas ele não era a estrela... Discreto, reservado, apoiando um parceiro carismático, apagando incêndios quando chamado — esse foi um papel que ele desempenhou durante toda a sua vida. Ao longo de sua notável carreira (...) Cheney resultou de sua inigualável habilidade de atuar como conselheiro discreto e leal de líderes de alta visibilidade. Certa vez, interessou-se pela ideia de brincar com fogo, considerando uma candidatura à presidência em 1996. Mas a ideia de se colocar no palco (...) teria exigido uma reestruturação do DNA político de Cheney. Em vez disso, ele aceitou a oferta de trabalho na indústria, imaginando que se aposentaria no futuro para caçar e pescar muito. Mas George W. Bush tinha um plano diferente, um plano para Cheney voltar ao papel que ele melhor desempenha. Como contou Lynne Cheney para a Time, seu marido "nunca pensou que esse seria seu trabalho. Mas se lembramos de sua carreira, ela o preparou para isso".¹

Cheney atingiu seu potencial na posição de vice-presidente, uma posição que poucos poderiam definir como uma meta profissional para toda a vida. Ele é altamente satisfeito. Mary Kay Hill, assistente de longa data do ex-senador de Wyoming, Alan

Simpson, que trabalhou com Cheney em Capitol Hill, afirmou: "Você o pluga, qualquer lugar. Tem uma capacidade incrível de se adaptar e trabalha

Cheney parece ser um excelente exemplo de um Líder 360°, alguém que se encontra em qualquer posição em que se encontra.

Mito n° 7

O MITO DO TUDO OU NADA:

*"Se eu não conseguir chegar ao topo,
então não tentarei ser líder."*

Quais são as suas chances de chegar ao topo de sua organização, de algum dia se o líder? A realidade para a maioria das pessoas é que elas jamais serão CEO, que elas devem simplesmente desistir de tudo de serem líderes?

Isso é o que algumas pessoas fazem. Olham para uma organização, reconhecem que poderão chegar ao topo e desistem. Sua atitude é: "Se eu não conseguir, então vou pegar minhas coisas e ir para casa."

Outras entram no processo de liderança, mas depois se frustram com uma organização. Por quê? Porque definem sucesso como estar "no topo" e elas acreditam que, se não estiverem no topo, não têm sucesso. Se es

tempo considerável, elas podem ficar desiludidas, mais amargas e céticas. Se esse ponto, em vez de ajudarem a si mesmas e à sua organização, elas se tornam

Mas que bem as pessoas podem fazer se estiverem de fora?

Considere o caso de seis homens que foram destaque na revista Fortune em 2005. No artigo, eles são aclamados como heróis desconhecidos do movimento, mas não há evidência alguma de que participaram de uma passeata ou se sentaram em um restaurante para almoçar. Suas contribuições — e suas batalhas —

ocorreram no mundo empresarial dos Estados Unidos. Eles chegaram à sala de empresas como Exxon, Phillip Morris, Marriott e General Foods.

Clifton Wharton, que se tornou o primeiro CEO negro de uma grande empresa (CREF), explicou: "Gordon Parks usa esta maravilhosa expressão: escolha de lado de guerra, você sempre tem uma escolha de armas. Alguns de nós optam por lutar do lado de dentro."¹

Quando Wharton e seus companheiros precursores Darwin Davis, James Archer, James "Bud" Ward e George Lewis entraram no mundo corporativo durante a década de 50 e de 60, que chance eles achavam que tinham de sucesso na organização em que trabalhavam: Equitable, Exxon, General Foods, Mar-

Não muita! Quando começou a trabalhar na Esso (atual Exxon), Avery nem tinha banheiro ou bebedouro que os outros cidadãos usavam. Contudo, seu objetivo e desejo fazia parte de sua primeira escolha profissional: ensinar. E isso aconteceu em sua carreira em 1956, quando um executivo da Esso o abordou.

"Eu gostava de ser professor", conta Avery. "Mas se pude usar uma camisa e trabalhar para uma empresa grande... Fazer isso era muito mais importante." Como líder a despeito dos terríveis obstáculos e preconceitos da época, Avery tornou-se vice-presidente sênior.

Aposentou-se em 1986.

Bud Ward, que se aposentou como vice-presidente sênior da Marriott, tem uma história semelhante. Quando foi contratado por Bill Marriott, Ward

tornou-se o primeiro vice-presidente negro do ramo de hotelaria. Durante seus vinte anos de liderança na Marriott, ele abriu 350 hotéis, ajudou a desenvolver o Courtyard by Marriott e supervisionou a equipe de informática da empresa.

Ward está ciente do impacto que causou. "Foi algo bilateral", explica. "Eu vou à frente, faço loucuras e sei lá mais o quê, mas precisa ter alguém do lado de

isso para as pessoas que você está tentando alcançar. Vi que aquele era o me

O que esses homens — e muitos outros — fizeram causou um impacto durad na mesma edição da revista Fortune havia uma seção especial intitulada 'lista das diversidades'). Ela perfilava os afro-americanos, latinos e asiáticos americanos mais influentes do país. As pessoas na lista, na maioria, são CEOs, presidentes ou fundadores de sua organização, posições que teriam sido mais difíceis de se tivessem feito isso antes e sido bons líderes.

Você não precisa ser o chefe para fazer diferença. A liderança não se dá por fórmulas do tipo ou tudo ou nada. Se estar em algum lugar que não cause uma grande frustração para você, por favor, não se dê por vencido. Por quê? Porque o impacto do lugar onde estiver em uma organização, mesmo enfrentando mais desafios, superaram esses seis homens.

Ser um líder preso no escalão médio da organização traz muitos desafios para aprender a superá-los. Tornar-se um Líder 360° eficiente requer princípios e habilidades para liderar as pessoas que estão acima, ao lado e abaixo de você na organização.

los.

Creio que as pessoas podem tornar-se líderes melhores onde quer que estejam. Melhore sua liderança, e você poderá impactar sua organização. Você pode mu

Você pode ser alguém que agregue valor. Você pode aprender a influenciar pessoas em todos os níveis da organização — mesmo que nunca chegue ao topo. Ao ajudar os outros a ajudar a si mesmo.

O ponto de partida é aprender a superar os desafios que todo Líder 360° enfrenta. Então, vire a página e vamos começar.

REVISÃO DA 1a SEÇÃO

Os mitos de se liderar do escalão médio de uma organização
Aqui está uma breve revisão dos sete mitos que todo líder no escalão médio de uma organização enfrenta:

Mito nº 1

O mito da posição: "Não posso liderar se não estiver no topo."

Mito nº 2

O mito do destino: "Quando chegar ao topo, aí aprenderei a liderar."

Mito nº 3

O mito da influência: "Se eu estivesse no topo, as pessoas me seguiriam."

Mito nº 4

O mito da inexperiência: "Quando chegar ao topo, estarei no controle."

Mito nº 5

O mito da liberdade: "Quando chegar ao topo, não mais serei limitado".

Mito nº 6

O mito do potencial: "Não conseguirei atingir meu potencial se não for o líder máximo."

Mito nº 7

O mito do tudo ou nada: "Se eu não conseguir chegar ao topo, então não tentarei ser líder."

2 a SEÇÃO

Os DESAFIOS QUE LÍDERES 360O ENFRENTAM

Se você for um líder no escalão médio de uma organização, não precisa que eu diga que você tem um trabalho desafiador. Muitos dos líderes nessa posição são frustrados, tensos e às vezes tentados a desistir. Eu os ouço dizerem coisas como "bater minha cabeça contra uma parede de tijolos", "Independentemente do que eu fizer, parece que nunca chego a lugar algum", "Eu realmente gostaria de sair daqui sem pena".

Se você e eu nos sentássemos para conversar por alguns minutos, após o fim da conversa, eu poderia listar, pelo menos, meia dúzia de problemas que enfrenta por ser líder no escalão médio da organização. Talvez você até tenha a sensação de que está lutando para obter sucesso onde está. Mas você sabia que as coisas que o frustram também frustram outros líderes nessa posição? Todos que tentam liderar do escalão médio enfrentam desafios comuns. Você não é o único.

Como mencionei, a melhor oportunidade para ajudar a si mesmo — e sua organização —

— é tornar-

se um Líder 360°. No entanto, antes de você se aprofundar nos princípios do Líder 360° põem em prática para liderarem para cima, para os lados e para

you should be aware of the seven challenges more common than the leaders in the middle of the organization face. Define them and recognize them will help you to navigate the world in the middle of the organization, where you are trying even if you are not the leader.

I believe that the challenges will meet you, and you will see saying: "Doubt, I offered some suggestions to help you, one time to recognize the challenges little ahead without solutions. Continue the reading so that you can solve something and get ready to be a 360° Leader."

Desafio nº 1

O DESAFIO DA TENSÃO:

A pressão de ser surpreendido no escalão médio

A CHAVE PARA ATRAVESSAR COM

SUCESSO o DESAFIO DA TENSÃO:

Aprenda a ser líder a despeito das restrições que os outros lhe impuseram.

Uma das coisas mais difíceis com relação a ser um líder no escalão médio de uma organização é que não dá para você ter certeza de onde está. Como líder, você tem autoridade. Pode tomar algumas decisões. Tem acesso a alguns recursos. Pode pedir para as pessoas de sua área para tomarem uma atitude e orientá-las no trabalho. Ao mesmo tempo, também lhe falta poder em outras áreas. E se abusar de sua autoridade, pode complicar.

Meu amigo e colega Dan Reiland chama isso de "a pressão de se sentir como se tivesse todo o poder e nenhum poder". Se você não é o líder máximo, não é o show, mas talvez seja responsável por ele. Mesmo que você pense que tem a autoridade para levar a organização a um nível superior, se, para isso, é preciso que a organização vá em uma direção diferente de seu presente curso, você não tem a autoridade para fazer isso sozinho. E isso pode levá-lo a se sentir como se estivesse preso no escalão médio da organização.

Como líder em um lugar longe dos holofotes, a autoridade que você tem não é a mesma. É menos que você seja o dono e CEO da empresa, o poder que você tem é limitado. Você precisa de alguém que tem mais autoridade. E essa pessoa tem o poder de tirar a autoridade de você. Pode lhe essa autoridade ao demiti-lo, rebaixá-lo ou transferi-lo para outra área da empresa. Se isso não criar tensão, nada irá.

FATORES QUE IMPACTAM A TENSÃO

Os efeitos do Desafio da Tensão não são experimentados da mesma forma por todos. Alguns estão tentando liderar do escalão médio de uma organização. O temperamento de um líder certamente entram em jogo. Além disso, os cinco fatores seguintes podem impactar como a tensão impacta um líder:

1. CAPACITAÇÃO — ATÉ ONDE A PESSOA QUE ESTÁ ACIMA DE VOUS RESPONSABILIDADE, E ATÉ QUE PONTO OS LIMITES ESTÃO CLAROS?

Em seu livro *Este barco é seu também*, o ex-capitão da Marinha D. Michael Abrashoff conta como mudou a atuação da tripulação do USS Benfold usando a capacitação.

Quando assumi o comando do Benfold, percebi que ninguém, incluindo eu, era capaz de tomar todas as decisões. Tive de treinar minha equipe para que fizesse julgamentos sozinha. Capacitar significa definir os parâmetros necessários para que as pessoas têm permissão para trabalhar, e depois deixá-las livres.

Mas até onde chegava essa liberdade? Quais eram os limites?

Escolhi meu limite na areia. Toda vez que as consequências de um erro tinham o potencial de matar ou ferir alguém, desperdiçar o dinheiro dos contribuintes, prejudicar o navio, eu tinha de ser consultado. À parte dessas contingências, eu era autorizada a tomar suas próprias — decisões. Ainda que as decisões estivessem erradas, eu dava apoio à minha tripulação. Com otimismo, eles aprendiam com os erros. E, quanto mais responsabilidade lhes era dada, mais eles aprendiam.¹

Nem todos experimentam o tipo de liberdade para o sucesso — e seg-
fracassam — que a tripulação de Abrashoff experimentou. o grau de clareza
de autoridade e responsabilidade foram traçados impacta consideravelm

sentimos o Desafio da Tensão. Quanto mais vagamente os limites são
possibilidade de estresse.

Se você já foi líder de uma organização de voluntários, como eu fui, então ta
observado que líderes e empreendedores de sucesso

muitas vezes experimentam o Desafio da Tensão

quando saem de seu mundo corporativo e se tornam

Bons líderes raramente pensam
voluntários. Como líderes máximos, eles estavam
em termos de limites; em vez
acostumados a ter o mesmo grau de autoridade e
disso, pensam em termos de
responsabilidade. Estavam acostumados a apresentar
oportunidades.

a visão, definir a direção e fazer as coisas

acontecerem. Quando se tornam voluntários para

servirem em uma organização, eles não mais têm toda a autoridade e se vêem
escalão médio da organização. Muitos não sabem ao certo navegar nes
aplica sobretudo quando eles são melhores na liderança do que a pess
organização de voluntários.) Muitos desses líderes empresariais respond
comando ou seguindo sua própria direção. Outros simplesmente desistem e v
que melhor conhecem.

2. INICIATIVA — COMO VOCÊ TOMA A INICIATIVA SEM PASSAR DE SEUS LIMITES?

Bons líderes raramente pensam em termos de limites; em vez disso, pensam em termos de oportunidades. São empreendedores. Afinal, a primeira característica de um líder é a habilidade de fazer as coisas acontecerem. Às vezes aquele desejo de iniciativa pode levar a uma negligência de suas responsabilidades — e seus limites. Em outras, leva ao conflito com o chefe.

Você precisa perceber que quanto mais forte for seu desejo de iniciativa, maior será a possibilidade de tensão. Se você constantemente estender os limites, é provável que isso afete outros. A boa notícia é que, se você trabalhar em um ambiente no qual os limites são bem definidos e os níveis são capacitados, as pessoas talvez lhe permitam desafiar o processo. Mas as coisas devem ser feitas. No entanto, se desafiar a visão ou a autoridade de seus líderes não é algo que você saia do escalão médio da organização e passe a atuar fora dela, procure não fazer isso.

3.AMBIENTE — QUAL É O DNA DA LIDERANÇA DA ORGANIZAÇÃO E DO LÍDER?

Toda organização tem seu próprio ambiente. Se tiver uma formação militar, ela provavelmente pode entrar em um ambiente empresarial e esperar que ele funcione como um navio de guerra. Se sua experiência se concentra em empresas grandes e você quer trabalhar no pequeno negócio da família, terá problemas se não se adaptar. Isso é simplesmente ser humano.

De igual modo, uma organização assume a personalidade de seu líder. Quando o estilo de liderança do Benfold mudou durante o curso do comando de Abrashoff, o ambiente mudou.

Se o ambiente de capacitação onde a iniciativa e a propriedade fossem valorizadas, quando demonstravam essas características eram recompensadas e, enquanto Abrashoff comandava, o ambiente do navio exibiu essas características.

Se você é um líder no escalão médio da organização, avalie seu ambiente. O ambiente aumenta ou diminui o Desafio da Tensão? Você conseguiu superar o desafio? O que sucedido no

seu ambiente com o nível de tensão que ele apresenta? Os aspectos positivos ou negativos pesam mais sobre você do que os efeitos negativos do ambiente? Um líder precisa lidar com isso para um líder, mas não para outro. Somente você pode fazer a avaliação por

4. PARÂMETROS DE TRABALHO — ATÉ ONDE VOCÊ CONHECE SEU LO?

Você já notou o nível de tensão que experimenta quando está co meçando um novo? É muito alto, não é? Quanto menos familiar

for o trabalho, maior será a tensão. Se você não sabe realizar o trabalho, está estressado, ainda que aprenda rápido e tenha uma atitude receptiva ao ensino. Para saber realizar o trabalho, se você não tiver ideia do que os outros esperam de onde pisa. Somente quando você realmente passa a entender seu trabalho e seu lugar, ele reduz a tensão que você sente por estar no escalão médio da organização.

5. APRECIACÃO — você CONSEGUE VIVER SEM O CRÉDITO?

Alguém já afirmou: "O que causa tanta desarmonia entre as nações é que alguns querem estar em posição de destaque, poucos estão dispostos a reconhecer ninguém quer estar em segundo plano." Quando lidera do miolo de uma organização, recebe tanto reconhecimento público e apreciação quanto os líderes que estão na frente que as coisas funcionam. Quanto mais você deseja receber crédito e reconhecimento, mais frustrado poderá ficar, se trabalha no miolo de uma organização. Você mesmo se está satisfeito o bastante para continuar onde está.

COMO ALIVIAR O DESAFIO DA TENSÃO

Não basta simplesmente reconhecer que liderar de algum lugar no escalão médio de uma organização pode ser estressante. Não basta simplesmente sobreviver ao sucesso e, para isso, precisa aprender a aliviar a tensão. Aqui estão cinco sugestões:

1. FIQUE A VONTADE NO ESCALÃO MÉDIO DA ORGANIZAÇÃO

Muitas vezes pensamos que a liderança é mais fácil no topo. A realidade é que é mais fácil liderar do escalão médio da organização — se um líder realmente

de você. Bons líderes no topo abrem caminho para seu pessoal e dão direção para a organização. Você já viu líderes na média ou até abaixo da média terem sucesso? Você já viu parte de uma organização que era

bem liderada no geral? Você já viu colegas realizarem mais do que o esperado? Você já viu o líder deles fazer com que eles fossem melhores do que quando eram sozinhos?

Quando você tem líderes excelentes, não precisa de tanta habilidade e energia para fazer as coisas acontecerem. Você se beneficia com tudo o que eles fazem. Você pode desfrutar disso — e aprender com eles também? Há muito admiro o trabalho de Laurie:

Quantas vezes fui submetida à prova

Para fazer o melhor possível do que não era o melhor,

E acabei por acordar um dia e ver

Que o que não é o melhor é melhor para mim.

Estar no escalão médio da organização pode ser um grande lugar — se você tiver a visão e for aceitado a visão e acreditado no líder.

Assim, como ficar à vontade no

O conforto realmente

escalão médio da organização? O conforto
cria expectativas.

realmente cria expectativas. Quanto maior

for a lacuna entre o que você imagina ser e a realidade, mais desapontado é o pessoal.

Converse com seu chefe. Quanto mais você souber sobre o que esperam de você,

na organização, e até onde vai sua autoridade, mais à vontade você ficará.

2. SAIBA O QUE "TER" E O QUE LARGAR

Nada livra uma pessoa da tensão como limites claros de responsabilidade. Quando tornei pastor sênior da Skyline Church, na Califórnia, em 1981, mesmo antes de descobrir o que precisava ter em termos pessoais. (Até líderes no topo do escalão médio — meu chefe era a diretoria.) Pedi aos membros do conselho por mim uma lista feita por eles das minhas tarefas — coisas que nenhum outro poderia fazer por mim. A lista se compôs de quatro itens:

- *Assumir a responsabilidade final. A responsabilidade era minha. Eu respondia por tudo aquilo que acontecia na igreja.*
- *Ser o principal comunicador. Eu precisava determinar o que seria comunicado durante os cultos, e precisava estar no púlpito na maioria dos domingos.*
- *Ser o principal representante da igreja. Eu deveria ser o primeiro rosto e voz da igreja, dentro da congregação e para a comunidade.*
- *Levar uma vida íntegra. Byrd Baggett, autor e empreendedor, define integridade como "fazer o que você disse que faria, quando disse que faria e como disse que faria". Nada é mais importante do que a integridade na vida de um líder que*



deseja ser representante de Deus para os outros.

Uma das melhores coisas que você pode fazer é perguntar o que esperar depois de manter um diálogo acerca das expectativas com as pessoas a quem você trabalha.

Todd Mullins, que trabalha na equipe de seu pai, Tom Mullins, na Christ Fellowship Church, em Palm Beach, na Flórida, muitas vezes descobriu que a constante comunicação ajuda a resolver essa tensão em seu ambiente um tanto variável. Tom dá muita atenção quando volta para a igreja, tem vontade de reassumir a liderança em vez de esperar que outros vinham liderando. Todd aprendeu a perguntar: "Isto é meu ou seu?" (Em casos como esse, é da responsabilidade da equipe comunicar-se com seu líder.) Isso possibilitou a Todd recuar quando Tom entrava em cena, ou a Tom ser elegantemente levemente desafiado quando deveria atrapalhar uma área que ele realmente não queria liderar.

3. ENCONTRE RÁPIDO ACESSO ÀS RESPOSTAS QUANDO ESTIVER NO ESCALÃO MÉDIO DA ORGANIZAÇÃO

Creio que poucas pessoas se prendem mais ao escalão médio da organização do que eu, como assistentes executivos. Eles experimentam o Desafio da Tensão em um nível mais profundo.

Sei que isso acontece com minha assistente, Linda Eggers. As pessoas com quem eu trabalho, meu nome são muito exigentes. E, no que diz respeito ao assunto, eu também. Uma das melhores maneiras pelas quais posso ajudar Linda é fornecendo-lhe informações o mais rápido possível. Se ela me faz uma pergunta, tento dar-lhe uma resposta no mesmo instante. Quando estou viajando e não nos falamos em vinte e quatro horas, ela sempre tem uma lista de perguntas para fazer e problemas para discutir. Sem recursos, ela pode fazer seu trabalho com muito mais eficiência.

Todos precisam encontrar uma forma de obter respostas rápidas para suas perguntas quando estiverem presos no escalão médio da organização. Às vezes isso significa principalmente se as pessoas para quem você trabalha não forem comunicáveis, você precisa encontrar quem possa ajudá-lo. Isso pode levar tempo, e requererá que você se dê bem com as pessoas à sua volta. À medida que desenvolver sua habilidade de comunicação, ficará muito mais fácil para você.

4. NUNCA VIOLE SUA POSIÇÃO OU A CONFIANÇA DO LÍDER

Se você quiser saber o que levará o Desafio da Tensão ao limite, é violar a confiança que lhe foi dada com sua autoridade ou posição. Enfraquecer intencionalmente os recursos da organização para ganho pessoal é o mesmo que abuso de poder.

David Branker, diretor-executivo de uma grande

"*Confiança é algo que se constrói com um bloco* organização em Jacksonville, na Flórida, afirmou:

de cada vez, mas, quando "Confiança é algo que se constrói com um bloco

de cada vez, mas, quando cada vez, mas, quando é violada, a parede inteira

é violada, a parede vem abaixo. Quando lhe é dada autoridade, você a

inteira vem abaixo." exerce em nome daqueles a quem deve se reportar.



— DAVID BRANKER Sua posição nunca tem por objetivo servir aos seus próprios interesses. Ao longo do curso de sua jornada como líder, suas integridade serão invariavelmente testados."

Como alguém que está liderando do escalão médio de uma organização, sua autoridade de manter a autoridade que lhe foi dada depende inteiramente de suas pessoas que lhe deram essa autoridade. Sendo assim, você deve se prevenir contra a tendência de se esforçar para progredir às custas de seu líder. E seria prudente não se permitir uma conversa do tipo "se eu estivesse no comando" com outro membro da equipe. Enfrentar as dificuldades com seus líderes, Converse com eles a respeito.

5.ENCONTRE UMA MANEIRA DE ALIVIAR O ESTRESSE

Você nunca eliminará totalmente o estresse do Desafio da Tensão, por isso, tente encontrar uma maneira de aliviá-lo.

lo. Rod Loy, que é Líder de uma grande organização em Little Rock, em Arkansas, diz que quando era líder no escalão médio da organização, criou um arquivo chamado "Coisas que nunca farei à minha equipe quando me

Como líder no escalão médio da organização, ele sabia que sua tendência era falar com seus colaboradores. Interrompeu essa tendência de descarregar suas frustrações simplesmente escrevendo suas observações e colocando-as em um arquivo. Isso clareou as coisas para ele, impediu-o de violar a confiança de seu líder e assegurou que ele se lembraria da lição de qualquer erro cometido por seu líder.

Esse tipo de recurso pode funcionar com você. Se não funcionar, encontre outra coisa: jogue golfe, corra devagar, faça artes marciais, aeróbica, caminhada, massagem ou qualquer coisa que seja, desde que seja uma boa e saudável válvula de escape para quando o Desafio da Tensão for muito grande para você.

Ninguém disse que se tornar um Líder 360° seria fácil. Liderar do escalão médio de uma organização é estressante, mas o mesmo acontece com o líder máximo. Assim como com um trabalhador a quem nunca foi dito como seu trabalho deveria ser feito, você ter sucesso é aprender a lidar com a tensão de qualquer posição. Enfrentando seus obstáculos e aproveitar ao máximo suas vantagens e oportunidades, você poderá ter sucesso de qualquer lugar na organização.

Desafio nº 2

O DESAFIO DA FRUSTRAÇÃO:

Seguindo um líder ineficiente

A CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O DESAFIO DA FRUSTRAÇÃO

Não é seu trabalho consertar o líder; é agregar valor. Se o líder não mudar, então mude sua atitude ou seu endereço de trabalho.

Em 6 de fevereiro de 1865, o Congresso dos Estados Confederados da América aprovou uma resolução que deu ao governo dos estados que vinha lutando para desligar-se dos Estados Unidos por quase quatro anos, fez algo que Robert E. Lee esperava impedir. Adotou uma resolução que nomeou Robert E. Lee o general supremo — líder de todos os exércitos da nação, não só do Exército da Virgínia.

Por que os líderes do sul faziam isso? Porque puderam ver que Lee, o general supremo do Exército da Virgínia, estava seguindo um líder ineficiente — seu presidente, Jefferson Davis.

esperavam conquistar sua independência dos Estados Unidos naquilo que se tornou a segunda Revolução Americana.

A maioria das pessoas concorda que Lee foi o líder militar mais talentoso de um dos lados durante a Guerra Civil americana. Na verdade, uma vez que os dois lados se separaram, o presidente Lincoln ofereceu a Robert E. Lee o comando de toda a União no campo. Mas Lee recusou a oferta de Lincoln. Sua lealdade era ao seu estado natal da Virgínia. Preferiu lutar pela Confederação. Lee, formado pela famosa Academia de West Point e um experiente oficial do exército, rapidamente se destacou na batalha e logo se tornou comandante do Exército da Virgínia do Norte.

Enquanto a guerra continuava, líderes dentro dos Estados Confederados ficaram impacientes porque não conseguiam vencer. Jefferson Davis, segundo presidente da Confederação, tinha algumas habilidades de liderança

necessárias para vencer a guerra, apesar de suas credenciais — formou-se na Academia de West Point, serviço militar respeitado, experiência e o nome representavam

Unidos, senador e ministro de defesa. Muitos líderes da Confederação queriam que ele fosse o comandante em chefe

da Confederação, uma posição que teria usurpado a autoridade de Davis. Mas Lee não permitiria isso. Ele era leal ao seu estado, não à Confederação.

Trabalhava dentro da hierarquia. Por isso, finalmente, em desespero, o presidente da Confederação fez o que pôde — fez de Lee general supremo, esperando que isso mudasse o destino do sul.

destino do sul.

Era óbvio para muitos líderes bons que Lee estava sendo solicitado a seguir a liderança de Davis, mas não poderia liderar tão bem quanto ele. Até os oponentes de Lee, incluindo o presidente Ulysses S. Grant, observaram isso. Grant observou em retrospecto que a Confederação fez muita coisa que escapou ao alcance do presidente Davis. Lee fez o que pôde para beneficiar o povo do sul."

Para Lee era terrível não ultrapassar seus limites. Aquela é uma das razões pelas quais a Confederação perdeu a guerra e a União foi preservada. Lee foi leal e peculiar. Ele não sabia dizer como as coisas poderiam ter sido diferentes se Lee tivesse desenhado a estratégia de liderança!

LÍDERES QUE NINGUÉM DESEJA SEGUIR

Poucas coisas podem ser mais insanas para um bom líder no escalão de organização do que trabalhar para um líder ineficiente. Não li nada in-

Lee se sentia por seguir Jefferson

Davis. Ele devia ser extremamente polido para expressar qualquer sentimento em público. Mas sei que deve ter sido frustrante.

Há muitos tipos diversos de líderes ineficientes a quem é frustrante seguir. Aqui alguns exemplos especialmente difíceis:

O LÍDER INSEGURO

Líderes inseguros são autocentrados e, conseqüentemente, toda ação, toda decisão passam pelo seu filtro de egocentrismo. Quando o desempenho da equipe é excepcionalmente bom, eles têm medo de ser ofuscados e muitas vezes essa pessoa de subir. Quando o desempenho de alguém em sua equipe reagem com raiva porque isso os faz parecerem maus líderes.

Mais do que qualquer outra coisa, líderes inseguros desejam o status quo — pelo menos para eles mesmos. São como o presidente da empresa que, segundo o relatório, enviou um memorando para o gerente de pessoal

Líderes inseguros são autocentrados,
com a seguinte mensagem: "Procure pela

e conseqüentemente, toda ação, toda
organização líderes jovens, dinâmicos e alertas

informação e toda decisão passam
que sejam capazes de assumir o meu lugar.

pelo seu filtro de egocentrismo.
E quando os encontrar, demita-os!

escrevia este livro disse que, certa vez, trabalhou e para um líder que tinha u



básico de liderança: deixe todos desnorteados. Se alguém que estivesse começasse a se sentir um pouco seguro demais, ele "o estremecia".

Em uma organização, a segurança flui para baixo. Quando estão inseguros muitas vezes projetam essa insegurança nas pessoas que estão abaixo o subordinado a um chefe inseguro, não só terá de se esforçar para desviar de desse indivíduo, mas também terá de trabalhar com mais afinco para "quebrar a segurança para as pessoas que trabalham para você, por sua vez. Do contrário irão sofrer.

O LÍDER SEM VISÃO

Líderes que perdem a visão criam dois problemas imediatos para seus

Primeiro, não conseguem prover direção ou incentivo para que eles sigam. O autor de Provérbios escreveu: "Onde não há revelação divina, o povo

Porque as pessoas não vão a lugar algum ou fazem coisa alguma. E não há como as pessoas que perdem a visão quase sempre perdem a paixão. Não têm combustível para continuarem em I rente e fazer o mesmo por seu pessoal. Isso cria um ambiente positivo no qual é estimulante trabalhar.

A boa notícia é que, se você tiver visão

"Conselhos quase nunca são

Quando seu líder não tiver você pode contar com *bem-vindos, e aqueles que sua visão para criar um ambiente de produtividade mais precisam são os que e sucesso para as pessoas que estão trabalhando menos gostam de recebê-los."*

dentro de sua área de responsabilidade.

— SAMUEL JOHNSON

A má notícia é que outras pessoas com uma

visão diferente — até uma visão destrutiva

— podem tentar se antecipar e preencher a lacuna

criada por seu líder. Você deve ter cuidado com o conflito que isso pode criar.

O LÍDER INCOMPETENTE

Há vários anos, em viagens pela Turquia, ouvi histórias de um guia turístico que contava sobre os sultões turcos e a terrível pressão que exerciam sobre o povo. Era comum que o guia correspondesse às expectativas do sultão fosse simplesmente executado.

O guia contou o caso do sultão responsável pela construção da Mesquita de Istambul. Ele queria que os minaretes fossem feitos de ouro, mas o arquiteto não tinha dinheiro suficiente para isso, assim como sabia que, se discordasse do sultão, seria executado.

Como a palavra *alti*, "seis" em árabe, era muito parecida com a palavra *altin*, "ouro", o arquiteto construiu seis torres feitas de ouro.

Quando o sultão o questionou, o arquiteto fingiu ter enlouquecido e explicou que achava que o sultão havia dito *alti*, não *altin*.

Líderes que seguem pessoas incompetentes muitas vezes sentem a pressão do arquiteto do sultão sentiu — embora normalmente não enfrentem consequências.

Líderes incompetentes são ineficientes e muitas vezes continuam assim.

Samuel Johnson disse: "Conselhos quase nunca são bem-vindos, e aqueles que mais precisam são os que menos gostam de recebê-los."

Líderes incompetentes são um problema não só para as pessoas a quem lideram, mas também para toda a organização. São as "tampas" sobre os setores da organização que não funcionam. A Lei da Tampa afirma, em As 21 irrefutáveis leis da liderança, que a liderança é a tampa que determina o nível de eficácia de uma pessoa".

O LÍDER EGOÍSTA

Em

O círculo da inovação, Tom Peters, autor e guru empresarial, escreve; O líder egoísta tentará exercer sua liderança para seu próprio ganho e prejuízo dos outros. Essas pessoas acreditam que a vida é um jogo de movido a pontos, com vencedores e perdedores. Incentivam os outros perdedores no jogo da vida para que elas possam juntar todos os despojos para si mesmas. É a empresária que engana fornecedores para fazer com que o departamento pareça bom na esperança de conseguir um aumento. É o pai que, de modo egoísta, motiva o filho a se distinguir nos esportes para que possa obter o prazer indireto às custas do filho.²

Um líder egoísta avança às custas de todos os que estão à sua volta. Um executivo que entrevistei disse que um dos líderes para quem ele trabalhava no início de sua carreira alguém que, egoisticamente, ficava com todas as

"O líder egoísta tentará bonificações
que acompanhavam sua posição

exercer sua liderança para
de liderança. Em compensação, agora que um

seu próprio ganho e para o
líder máximo, esse executivo faz questão de

prejuízo dos outros."
compartilhar as bonificações da liderança com

— TOM PETERS as pessoas que trabalham
conselho para qualquer pessoa em posição de
liderança em qualquer área de uma organização. Compartilhe tudo o que você
está abaixo de você. O lendário treinador de basquete John Wooden atribuiu
sucesso, "você deve se interessar por descobrir o melhor caminho, não fazer o

O LÍDER CAMALEÃO

O presidente Lyndon Baines Johnson costumava contar a história de um professor desempregado que tinha ido procurar trabalho na região montanhosa da Depressão. Quando a diretoria da escola local perguntou ao jovem se o mundo estava no plano, o pretenso professor entrou em pânico, temendo uma armadilha, e disse: "Não consigo ensinar as duas coisas!"

Essa é a reação do líder camaleão quando você tenta identificá-lo. Quando as pessoas seguem um líder camaleão, elas nunca sabem como ele reagirá. Conse-

energia preciosos que poderiam ser usados na conclusão do trabalho não são desperdiçados na tentativa de prever e antecipar o próximo passo do líder.

O LÍDER POLÍTICO

Iguais ao líder camaleão são os líderes políticos. Pode ser difícil identificá-los, mas, em situações em que as questões emocionais muitas vezes fomentam os problemas, o camaleão, os líderes políticos são motivados pelo desejo de seguir em frente. Eles são como as pessoas cujas decisões estão baseadas em ambições políticas, e não na missão da organização. Elas são como o prefeito a quem perguntaram qual era sua posição específica. Ele respondeu: "Bem, alguns de meus amigos são a favor. Outros são contra. Eu, a mim, sou a favor de meus amigos."

O LÍDER CONTROLADOR

Você já trabalhou para alguém que quer se meter em tudo o que você faz? As coisas são mais frustrantes para o profissional competente. E poucas coisas são ruins para um bom líder. É difícil gerar dinamismo quando a pessoa para o

sempre interrompendo seu progresso, supervisionando-o de modo meticuloso.

As pessoas que microgerenciam os outros muitas vezes são motivadas por um ou mais das seguintes coisas: o desejo de perfeição, que é inalcançável, ou a crença de que elas podem fazer um trabalho tão bem quanto elas. Crêem assim que as contribuições delas são sempre em um patamar inferior, ainda deixando de contribuir para que as contribuições de seus liderados sejam mais favoráveis.

A Solução para o Desafio da Frustração Agregando Valor

Uma reação normal ao Desafio da Frustração é consertar ou substituir o líder que você está trabalhando, mas essa não costuma ser uma opção válida para líderes.

Além disso, ainda que fosse, seria inadequada. Independentemente de quais circunstâncias, nossa maior limitação não é o líder que está acima de nós — não é de nós. Lembre-se de que sua liderança tem muito mais a ver com disposição do que com posição. O papel dos líderes no escalão médio

Independentemente de quais
da organização — em quase todas as circunstâncias

sejam nossas circunstâncias, — é agregar valor à organização e aos

nossa maior limitação não é o
A única vez em que isso não se aplica é quando

líder que está acima de nós —
o líder acima de você é antiético ou age contra a lei.

é o espírito dentro de nós.
O que você deve fazer quando se vê seguindo um líder que é ineficiente? Como agregar valor em tais

líderes teve de fazer para si mesmos essas perguntas em algum momento da sua carreira. Quanto mais forte você for como líder, mais enfrentará situações em que pos- suírem a eficiência do que a pessoa a quem se reporta.

talvez não seja fácil, mas é possível sobreviver — e até ter sucesso n

como essa. Eis o que recomendo:

1. DESENVOLVA UM RELACIONAMENTO SÓLIDO COM SEU LÍDER

A primeira reação de quem trabalha para um líder ineficiente é muitas vezes se

dele e criar barreiras de relacionamento. Lute contra esse desejo. Se for o adversário, você criará uma situação em que não terá opções. Em vez disso, para o relacionamento entre vocês. Tente conhecê-lo, descubra interesses comuns e construa um relacionamento profissional sólido. E, nesse processo, reafirme seu compromisso com a organização. Isso irá colocá-lo na mesma equipe.

2. IDENTIFIQUE E APRECIE OS PONTOS FORTES DE SEU LÍDER

Todos têm pontos fortes — até um líder ineficiente. Esforce-se para descobri-los na pessoa para quem você trabalha. Talvez não seja fácil, talvez os pontos fortes e qualidades que você valorize ou admire. Isso não tem importância. Descubra os pontos fortes e depois pense de que forma eles poderiam beneficiar a organização.

3. COMPROMETA-SE A AGREGAR VALOR AOS PONTOS FORTES DE SEU LÍDER

O caminho para o sucesso em sua carreira está em maximizar seus pontos fortes. Isso também se aplica ao seu líder. Uma vez reconhe-

- identificados os pontos fortes de seu líder e como essas características podem beneficiar a organização, procure formas para aproveitar esses pontos fortes.

4. OBTENHA PERMISSÃO PARA DESENVOLVER UM PLANO ESTRATÉGICO PARA OS PONTOS FRACOS DE SEU LÍDER

Além de alavancar seus pontos fortes, um dos outros segredos para o trabalho é pôr pessoas nas áreas de seus pontos fracos.

Como líder, seria sensato de sua parte capacitar alguns de seus subordinados para preencher suas lacunas de talento. Por exemplo, se você não é bom em detalhar, alguém que seja e o faça trabalhar perto de você.

Você pode desempenhar esse mesmo papel de preencher lacunas com os outros. Você deve ter muito cuidado, no entanto, no modo de abordar esse assunto. Não fale sobre os pontos fracos dele a menos que ele peça e, ainda assim, seja educado. Quando um de seus pontos fracos, pergunte-lhe em particular se ele estaria disposto a deixá-lo assumir aquela área. A idéia é fazer o que ele não pode para que ele possa fazer o que

5. EXPONHA SEU LÍDER A BONS RECURSOS DE LIDERANÇA

Se estiver se esforçando para melhorar suas habilidades de liderança, provavelmente já tem muitos recursos de qualidade para indicar, como

Compartilhe-os com seu líder. Mais uma vez, a abordagem a ser adotada é muito importante.

Em vez de dizer: "Rapaz, você precisa disso!", diga algo do tipo: "Acabei de ler esse livro que você gostaria de ler também." Ou, se encontrar algum tipo de conexão com sua opinião, poderia interessá-lo, você pode dizer: "Eu estava lendo este livro maravilhoso e pensei em você; o autor tem a mesma formação que a sua. Acho que você iria gostar. Vou lhe dê a ele um exemplar. Se esse recurso for bem aceito, você pode sugerir outros."

6. DÊ AFIRMAÇÃO AO SEU LÍDER EM PÚBLICO

Algumas pessoas temem que, se disserem coisas positivas sobre um líder com quem trabalham, estarão enganando os outros. Ou têm a preocupação de não querer pensar que elas julgam mal. Porém, a primeira objeção não cabe porque os pontos fracos de um líder ineficiente são sempre visíveis; quanto à segunda, se seu reforço for dado concentrando-se nos pontos fortes de seu líder, sua atitude será vista com bons olhos e irá gerar o respeito dos outros. Além

disso, ao afirmar em público seu líder, você irá ajudá-lo a desenvolver confiança, não só em si mesmo, mas também em você.

É difícil encontrar um aspecto negativo no ato de agregar valor ao seu negócio, principalmente no longo prazo. Com o tempo, as pessoas vão reconhecer seu talento, enquanto outras irão valorizar sua contribuição e admirar sua habilidade em ajudar os outros — até os menos talentosos que você — a terem sucesso. Você não pode permitir entregar-se à frustração no curto prazo. Se perceber que a frustração está vencendo, talvez seja o momento de trocar de emprego.

Desafio n° 3

O DESAFIO DOS MUITOS CHAPÉUS:

Uma cabeça... muitos chapéus

A CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O DESAFIO DOS MUITOS CHAPÉUS:
Saber qual chapéu colocar e depois aproveitar o desafio.

Ocupei minha primeira posição de liderança em 1969, mas foi só em contratei meu primeiro funcionário, Stan Toler. Tendo percebido que não podia fazer meu trabalho sozinho, contratei Stan como meu pastor assistente e fiquei trabalhando comigo. Dito assim, o processo parece ter sido bastante simples, de vista de Stan. Segundo ele, seu trabalho era multifuncional: ele era ao mesmo tempo o coral, pastor de jovens, pastor sênior de adultos, diretor da escola dominical, Bíblia de Férias, pastor do ministério de excursões, zelador e encarregado de pegar minhas roupas na lavanderia e abastecer meu carro). Se já houver uma organização que teve de lidar com o Desafio dos Muitos Chapéus, esse líder f

A PRESSÃO DE SE USAR MUITOS CHAPÉUS

A situação difícil que Stan enfrentou não é incomum para a maioria no escalão médio de uma organização. Embora seja verdade que muitas vezes são impostas fortes exigências a pessoas em todos os níveis de uma organização, os líderes no escalão médio desejam praticar a Liderança 360° experimentam pressões que outros não experimentam. Como eu quero dizer:

AS PESSOAS NA BASE DE UMA ORGANIZAÇÃO

Quando estão começando na base de uma organização, as pessoas normalmente são encarregadas de um número limitado de tarefas que podem ser desafiadoras por sua habilidade ou exigir esforço físico ou mental, mas, na maioria das vezes,

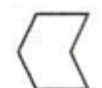
"chapéu". Por exemplo, graças a Henry Ford, os trabalhadores na linha de produção tinham uma única tarefa para fazer, e elas a executavam repetidas vezes, embora agora tentem aliviar um pouco essa interminável repetição.

Cozinheiros que trabalham lado a lado em um restaurante, como no setor de serviços, têm um conjunto mais restrito de responsabilidades: preparam seus sets

greham os alimentos pedidos durante o serviço e limpam seus setores quando todos que podem fazer o trabalho deles — esse trabalho exige velocidade.

Mas trabalhar lado a lado em um setor exige um conjunto de habilidades. Os representantes em uma central de atendimento fazem uma coisa importante: atendem clientes e vendem produtos, marcam visitas ou solucionam problemas. Mais uma coisa que todos podem sobressair, mas é uma responsabilidade que é muito focada.

Pessoas que conhecem seu trabalho e executam-no bem podem tornar-se excelentes profissionais em sua atividade. Podem contentar-se com seu trabalho e alcançar o sucesso. Mas se puderem fazer uma única coisa — ou estiverem dispostas a fazer uma única coisa — provavelmente não "chegarão" a líderes. A liderança requer a habilidade de fazer muitas coisas. Usando a analogia dos esportes, tem menos a ver com uma corrida e mais a ver com tentar competir no decatlon.



As Pessoas No Topo De Uma Organização

Líderes no topo de uma organização têm seus próprios conjuntos de desafios. Por exemplo, sentem o peso do sucesso ou do fracasso por toda a organização. Mas também têm um luxo que os líderes no escalão médio não têm: podem escolher o que fazer. Ou seja, podem determinar suas prioridades e tentar-se em

seus pontos fortes e direcionar seu tempo e energia somente para aquelas coisas que geram retorno para a organização. Qualquer outra coisa eles podem delegar ou desistir.

É irônico que, para tornarem-se líderes, as pessoas devam ser capazes de fazer bem muitas coisas, mas, para se tornarem líderes *Líderes no escalão médio da organização* no topo, elas devem fazer menos coisas

normalmente experimentam o Desafio dos com grande excelência. Na verdade, líderes

Muitos Chapéus em uma base diária. de sucesso compreendem isso enquanto passam

do escalão médio para o topo de uma organização. Não conheci ainda um CEO de sucesso que não seja focado em uma, duas ou três coisas que faz com eficiência.

AS PESSOAS NO ESCALÃO MÉDIO DA ORGANIZAÇÃO

Líderes no escalão médio da organização, por outro lado, normalmente experimentam o *Desafio dos Muitos Chapéus* em uma base diária. Devem executar tarefas, e isso deve exceder sua experiência pessoal. E muitas vezes são forçados a lidar com muitas prioridades, frequentemente com tempo e recursos limitados. Meu amigo chama isso de "síndrome do faz-tudo".

O seguinte diagrama ilustra a dinâmica com a qual a maioria dos líderes no escalão médio de uma organização tem de lidar:

EXIGÊNCIAS DE LÍDERES

NO TOPO

**LÍDERES NO
EXPECTATIVAS**

EXIGÊNCIAS

**ESCALÃO MÉDIO
DE CLIENTES**

FORNECEDORES

**EXPECTATIVAS
SEGUIDORES**



Tomemos o exemplo de um cozinheiro que decide subir na vida se tornar um chef (subchefe, a pessoa que normalmente administra a cozinha em um restaurante). Como cozinheiro, ele tinha de agradar somente a uma pessoa, o sous chef, e não a todos os clientes dele. Mas, quando ele passa a ser sous chef seu mundo muda porque ele agora administra a cozinha diariamente. Como sous chef, há tarefas específicas para cada medida que cada pedido chega à cozinha, ele deve informar aos cozinheiros o que preparar. Cabe a ele coordenar os vários esforços de todos os cozinheiros para que a comida preparada nos diversos setores esteja pronta ao mesmo tempo para o pedido. Além disso, também é responsável pela interação com os garçons, ajudando-os a satisfazerem os clientes e resolvendo seus problemas. Quando os garçons estão sob pressão e servindo os clientes, o sous chef percebe isso.

Mas essas não são as únicas pressões nas experiências do sous chef. Cada cozinheiro que trabalha na cozinha recorre a ele em busca de liderança. Durante o serviço, ele determina o que é administrado e define o padrão de preparo da comida. Ele também monitora o trabalho dos cozinheiros, certificando-se de que foram pagos e medeia as discussões que sempre ocorrem.

Quando não está, de fato, trabalhando ao lado dos cozinheiros durante o serviço, o sous chef também tem a responsabilidade de fazer o pedido de comida e negociar com os fornecedores. Suas prioridades são qualidade e preço, mas cada fornecedor tem sua própria relação a ele. Eles querem fazer negócio com ele e seu tempo.

Sem dúvida, o sous chef também presta contas ao chef de cuisine ou ao dono do restaurante, que deseja um negócio que seja bem administrado e lucrativo. Quando cozinheiro que trabalhava no setor de grelhados, ele só usava um chapéu e atendia os clientes. Raramente tinha de interagir com o proprietário do restaurante. Não tinha fornecedores. E não tinha uma equipe para liderar. A vida era muito simples. Quando cozinheiro. Na verdade, o Desafio dos Muitos Chapéus é um dos grandes desafios que se encontra ao subir em uma organização. Geralmente, prefere-se optar por rejeitar as dores de cabeça da liderança e manter-se no mesmo lugar, com apenas algumas tarefas e poucos chapéus.

COMO LIDAR COM O DESAFIO DOS MUITOS CHAPÉUS

Billy Hornsby, co-fundador da ARC e diretor da iniciativa de desenvolvimento da liderança europeia da EQUIP, disse que estar no escalão médio de uma organização é como ser o filho do meio em uma família. — Esses líderes têm de aprender a se entender, a voltar a sua volta e sobreviver às várias

"Estar no escalão médio de dinâmicas "familiares" — seguindo, liderando,

uma organização é como ser o
adulando, apaziguando e sendo parceiro

filho do meio em uma família."

quando necessário. Por isso, o que os

— BILLY HORNSBY líderes no escalão médio de uma organização devem fazer quando lhes é exigido

usar muitos chapéus quando eles só têm uma cabeça? Aqui estão minhas sugestões.

1. LEMBRE-SE DE QUE O CHAPÉU DEFINE O CONTEXTO

QUANDO VOCÊ ESTIVER INTERAGINDO COM OS OUTROS

Todo papel ou "chapéu" que você é solicitado a usar tem suas próprias responsabilidades e objetivos. Se você trocar de chapéu, lembre-se de que o contexto muda.

Você não interagiria da mesma forma com seu cônjuge, seus filhos, seus funcionários, certo? O objetivo muitas vezes determina o papel e a abordagem.

2. NÃO USE UM CHAPÉU PARA REALIZAR UMA Tarefa QUE EXIGE OUTRO

CHAPÉU

Em sua posição como minha assistente, Linda Eggers sempre participa das reuniões com os líderes máximos de minha organização quando estou viajando. Ela faz isso para se colocar a par

da estratégia e das mudanças importantes que estão ocorrendo. Quando está na minha posição, Linda nunca abusa de seu chapéu "elo de comunicação" para se colocar a par da maneira, nem coloca o chapéu "falando em nome de John" para, ante os líderes de agirem, dizendo algo do tipo: "John não iria querer isso." Ela é mu-

ltipla e suas palavras têm grande peso.

De igual modo, após participar desses tipos de reuniões e colocar-me a par do que

aconteceu, Linda também tem o cuidado de representar as pessoas na reunião. Ela dá suas opiniões, mas não trabalha para "disfarçar" o que foi dito. Ela precisa.

Linda, como muitas assistentes, usa muitos chapéus. Ela se tornou uma especialista em saber qual chapéu usar em uma determinada situação, e pode trocar de chapéu quando necessário.

Tem uma posição muito influente, mas nunca usa um chapéu para se colocar a par de ser exigidas dela em outra posição. Reserva tempo para cultivar cada relacionamento com base nas condições de cada um deles e age de acordo. Muitas vezes fala em termos de prazo, mas é algo que ela faz excepcionalmente bem.,

3. QUANDO TROCAR DE CHAPÉU, NÃO MUDE SUA PERSONALIDADE

Mencionei que você não deveria tratar seu cônjuge do mesmo modo que trata os funcionários. Isso é um consenso. Não significa, no entanto, que você deve mudar sua personalidade de acordo com a pessoa com quem está. Sua atitude e comportamento devem ser consistentes e previsíveis com todos. Do contrário, você não será confiável por ninguém no trabalho.

4. NÃO NEGLIGENCIE NENHUM CHAPÉU QUE VOCÊ TEM A RESPONSABILIDADE DE

USAR

Antes de se tornar líder máximo, Rod Loy atuava como executivo em uma pequena empresa. Por seis meses, durante a falta de liderança, ele também atuou com outros dois departamentos diferentes. Para certificar-se de que não pisaria na bola, ele literalmente assumiu três escritórios. Passava cinco horas por dia no primeiro e trabalhava somente naquelas responsabilidades. Depois ia para um dos outros dois departamentos e ficava ali por duas horas para fazer aquelas obrigações.

terceiro escritório e ficava ali por duas horas para realizar aqueles deveres.

Por que fez isso? Ele descobriu que, se negligenciasse as obrigações do chapéu em um dia, ficaria para trás. A separação física dos três escritórios ajudou-o a dar o salto

mental necessário para levar adiante todas as suas responsabilidades. Você talvez queira fazer todo esse esforço. No entanto, se as pessoas em sua organização não usarem muitos chapéus, então você deve ter certeza de que não negligenciará nenhuma

5.CONTINUE FLEXÍVEL

A chave para enfrentar o Desafio dos Muitos Chapéus é saber qual chapéu usar em qualquer momento e aproveitar o desafio que ele oferece. Como se faz para continuar flexível. Uma vez que se exige tanto dos líderes no escalão médio que eles não podem se dar ao luxo de ser rígidos; precisam ser capazes de trocar de chapéu a qualquer momento.

Algumas pessoas gostam de um novo desafio e têm sucesso nas exigências de mudança e na natureza da liderança no escalão médio de uma organização. L

Outras o consideram menos atraente. Mas é algo que todos os Líderes precisam superar se quiserem ter sucesso e influenciar os outros do lugar onde estão n

O DESAFIO DO EGO:

Você muitas vezes está escondido no escalão médio

A CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O DESAFIO DO EGO:

=====

=====

Lembre-se de que a liderança consistentemente boa é notada.

Às vezes, quando estou fazendo uma conferência sobre liderança que dura o dia todo, um participante aparece durante o intervalo, olha para mim e exclama: "Maravilhoso. Eu gostaria de fazer o que você faz!"

Meu trabalho é maravilhoso, e admito isso. Porém, sempre respondo: "Sim, mas não quero fazer o que fiz para poder fazer o que faço?" As pessoas que me conhecem sabem coisas boas, o fruto de trinta anos de trabalho. Olham para o palco bem iluminado, os aplausos públicos e a recepção afetuosa e calorosa que muitas vezes recebo, e acham que o mundo dá duro lá fora, tudo o que tenho de lazer é ensinar.

Mas é ingenuidade pensar que as coisas sempre foram assim. Quando comecei a falar sobre liderança, eu ia para os compromissos no meu Ford. Dava palestras para aproximadamente doze pessoas, e não era pago para isso. Ensinava as pessoas a ajudá-

las. Aos poucos, minha reputação foi aumentando, e o número de compromissos aumentou. Entretanto, isso significava encontrar uma forma de encaixar mais viagens. As viagens eram apertadas com voos cansativos, comida prejudicial à saúde e muitas horas de trabalho. Nas primeiras conferências sobre liderança, pelo preço do ingresso, eu dava aulas por aproximadamente trinta horas sobre o material ao longo de cinco dias.

Quando fiquei "popular" minha esposa, Margaret, muitas vezes teve de viajar significando que agora nós dois tínhamos de trabalhar para que o trabalho fosse apenas um. (E tínhamos de pagar babás para cuidarem das crianças.) arrumando caixas com suprimentos, notebooks e livros, as quais tínhamos de carregar nas malas do nosso carro ou arrastar até aviões. As poucas horas que eu passava ensinando provavelmente pareciam muito glamourosas para algumas pessoas. A preparação das lições e as inúmeras horas investidas em logísticas e viagens

Líderes de sucesso são como icebergs. Ao olhar para um iceberg, você só vê o topo de 10% dele, e o restante fica escondido sob a água.

"O verdadeiro heroísmo é

Ao olhar para líderes de sucesso, você só vê uma

extraordinariamente sóbrio, sem
fração da vida deles. Você vê a parte que parece

dramatismos. Não é o desejo de
de fato boa, mas normalmente há muita coisa

ultrapassar todos os outros a todo
que permanece escondida que não é excitante

custo, mas o desejo de servir a
nem glamourosa. O astro do tênis Arthur Ashe

todos os outros a todo custo"
afirmou: "O verdadeiro heroísmo é

— ARTHUR ASHE

extraordinariamente sóbrio, sem

Não é o desejo de ultrapassar todos os outros a todo custo, mas o desejo de servir a todos os outros a todo custo." Com a vida acontece a mesma coisa.

COMO LIDAR COM O DESAFIO DO EGO



É normal para qualquer pessoa querer reconhecimento, e com os líderes não é diferente. É uma coisa. O fato de os líderes de nível médio frequentemente estarem esboalhados, consequentemente, não receberem o crédito ou reconhecimento que de fato merecem — pode de fato acabar com o ego. O desafio é ser um membro da equipe e se sentir satisfeito enquanto estiver contribuindo. Eis como fazer isso:

1 . CONCENTRE-

SE MAIS EM SEUS DEVERES DO QUE EM SEUS SONHOS

Certa vez, perguntaram ao famoso compositor e regente Leonard Bernstein qual o instrumento que ele considerava ser o mais difícil de ser tocado. um minuto depois ele respondeu:

"Segundo violino. Consigo muitos primeiros violinos, mas não consigo segundos violinos."

Podemos muitas vezes ficar tão
violinos, mas encontrar um músico que possa

concentrados em nossos sonhos e
tocar o segundo violino com entusiasmo

objetivos a ponto de perdermos é um problema." Podemos muitas vezes

de vista as responsabilidades que
tão concentrados em nossos sonhos e objetivos

estão bem à nossa frente.
a ponto de perdermos de vista as
responsabilidades que estão bem à nossa frente.

Líderes eficientes prestam mais atenção na produção do que na promoção. Eles sabem o que têm de fazer. O poeta Walt Whitman

escreveu:

Existe um homem no mundo que nunca se enfraquece;
onde quer que se arrisque desviar;
Ele recebe a mão alegre na populosa cidade,

ou lá onde os lavradores preparam o feno;

Ele é recebido com prazer nos desertos de areia,

e nos corredores das florestas;

Onde quer que ele vá, há uma mão acolhedora

ele é o homem que corresponde às expectativas.

Se você sempre corresponder às expectativas, será notado. E, o mais importante, você se contentará com o trabalho que faz mesmo naqueles momentos em que os outros não reconhecem seus esforços.

2. APRECIE O VALOR DE SUA POSIÇÃO

Nem todos irão entender ou apreciar o trabalho que você faz. Por isso é importante que você faça. Uma bela anedota de Charles H. Townes, vencedor do prêmio Nobel, diz muito bem. Townes comentou: "E como o castor disse para o coelho quando ele estava na imensa parede de Hoover Dam: 'Não, eu mesmo realmente não a construí, mas toda minha.'"

Toda posição tem valor, mas quase sempre não valorizamos essa posição. Valorizamos a posição importante quando a valoriza. Se desprezamos a posição que temos, talvez não tenhamos aquilo que chamo de "doença do destino", que também pode ser chamada de síndrome da grama mais verde. Se focarmos estar em algum outro lugar porque o consideramos melhor, não aproveitaremos o lugar onde estamos nem faremos o que devemos fazer para ter sucesso.

3. ENCONTRE SATISFAÇÃO EM CONHECER A VERDADEIRA RAZÃO PARA

UM PROJETO

Em seu livro, *Empresas feitas para vencer*, Jim Collins escreve sobre "nível cinco". Ele diz que esses líderes, que encabeçavam suas organizações com humildemente, eram muito mais eficientes

do que líderes ostentosos, carismáticos, de

Se focarmos estar em algum
destaque. Uma das razões por que acredito

outro lugar porque o consideramos
que isso seja verdade é que bons líderes

melhor, então não aproveitaremos o
entendem que realmente não merecem

lugar onde estamos nem faremos
todo o crédito pelo sucesso de uma organização.

o que devemos fazer para termos sucesso. O sucesso vem das pessoas e
o trabalho — principalmente os líderes no
escalão médio da organização
Quando você faz um bom trabalho e sabe qual foi o impacto do trabalho que
isso deve lhe dar uma grande satisfação e também deve motivá-
lo. Quando sabe que está dando
uma contribuição significativa, você precisa de menos motivação externa. A
alto é: "Faço diferença."

4. ACEITE OS ELOGIOS DOS OUTROS DE NÍVEL MÉDIO

Não há maior elogio do que reconhecimento e apreciação de alguém em
circunstâncias, posição ou experiência são semelhantes às suas. Não é
talvez goste de um elogio de um fã, mas receber elogios de outro músico signi-
ficativo. Um empreendedor diz que alguém sabe reconhecer uma oportunidade,
igual modo, quando uma outra pessoa que está liderando do escalão médio o

"Parabéns", preste muito atenção.

O romancista MarkTwain observou:"De um elogio posso viver o mês in base nesse comentário, propus uma escala que mede o poder de um elogio e a duração de seu impacto, dependendo de quem o faz.

FONTE DO ELOGIO	DURAÇÃO
Aqueles que fizeram seu trabalho	um ano
Aqueles que viram seu trabalho	um mês
Aqueles que conhecem seu trabalho	uma semana
Aqueles que pensam conhecer seu trabalho	um dia
Aqueles que não conhecem seu trabalho	uma hora
Aqueles que não trabalham	um minuto
Todos gostam de ouvir palavras agradáveis do chefe, e muitos procuram ouvi las. Mas o elogio de um colega que ocupou seu lugar realmente significa mais.	

5. ENTENDA A DIFERENÇA ENTRE AUTOPROMOÇÃO E PROMOÇÃO SEM

Sir Isaac Newton descobriu as leis da gravidade nos idos de 1600. As introduziu no mundo científico revolucionaram os estudos astronômicos Edmund Halley, poucas pessoas teriam ouvido falar das leis de Newton.

Halley ouviu as ideias de Newton, desafiou as suposições de Newton, cálculos matemáticos de Newton quando estavam errados e até traçou para sustentar o trabalho de Newton. Quando Newton se mostrou inde idéias, Halley, primeiro, convenceu- o a escrever o manuscrito, depois o editou e supervisionou sua publicação. Halley até financiou a impressão do trabalho, mesmo financeiros que Newton. O trabalho final, Princípios matemáticos da fi Newton um dos pensadores mais respeitados na história.

Halley entendia a diferença entre autopromoção e promoção sem interesse. E mais importante ver as idéias de Newton compartilhadas do que receber reconhecimento. Ele sabia o quanto aquelas idéias eram importantes e queria expô-las ao mundo.

Ê isso que fazem as pessoas que entendem a promoção sem interesse. diferença entre os dois tipos de promoção:

AUTOPROMOÇÃO

versus

PROMOÇÃO SEM INTERESSE

O eu vem primeiro

Subir

Guardar informações

Levar o crédito

Segurar a bola (estrela)

Lançar a bola (culpar)

Manipular os outros

A autopromoção diz: "Se não se autopromover, ninguém irá fazê-lo por você." A

promoção sem interesse diz: "Só quero ajudar a equipe a se dar bem!"

Os outros vêm

Construir

Compartilhar i

Dar crédito

Passar a bola

Compartilhar a

Motivar os out

Tim Sanders, autor de O amor é a melhor estratégia, fala sobre a mentalidade de abundância, uma idéia promovida por Stephen Covey uma década antes. Ele oferece muitos recursos, créditos e oportunidades por aí. Na realidade, ele acredita que a escassez está na raiz da maioria dos conflitos. Líderes de nível médio que

Distinguem tem uma mentalidade de abundância. E, se você liderar com uma mentalidade de escassez, não ficará ali para sempre. A boa liderança

O lendário técnico de futebol americano do Green Bay Packer, Vince

"Alguns de nós irão fazer um bom trabalho, e outros não. Mas todos seremos recompensados pela única coisa — o resultado." Bons líderes obtêm resultados — e são notados.

Desafio n° 5

O DESAFIO DA REALIZAÇÃO;

*Os líderes gostam mais de estar na frente do
que de estar no escalão médio*

A CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O

DESAFIO DA REALIZAÇÃO:

*Liderança tem mais a ver com disposição do que com
posição — influencie os outros de onde você está.*

Uma vez que você está lendo este livro, suponho que tenha uma inclinação para liderança ou desenvolveu um desejo de liderar outras pessoas. Se esse provavelmente gostaria de ser um líder que está "à frente" ou "no topo". Ouvi o velho ditado sobre a visão do nível médio. Diz-se que, quando você é o chefe, seu campo de visão sempre muda. Senão, permanece a mesma — e essa visão

que se chamaria de uma visão "panorâmica". Gosto dessa brincadeira, conferências. Mas a verdade da questão é que quem está no nível médio não que está conduzindo as coisas — e esse indivíduo de fato está nos bastidores.

Seja onde for que as pessoas se vejam na vida, elas normalmente possuem a tendência natural de subir. Querem maior reconhecimento. Querem ganhar mais dinheiro em uma casa melhor. Querem progredir e melhorar. Líderes não são diferentes. Às vezes de



ficar onde estão. Querem causar um impacto maior. Querem estar no nível mais alto no topo de uma organização, principalmente quando são jovens e estão começando.

Mas será que estar à frente realmente é tão bom quanto dizem? Penso que a maioria das vezes não.

POR QUE OS LÍDERES GOSTAM DE ESTAR À FRENTE?

Há vantagens quando se está à frente ou no topo de uma organização. Mais acesso a recursos e coisas que podem beneficiar líderes também podem dificultar a liderança. Quando se tem uma espada de dois gumes, e qualquer pessoa que vê somente os aspectos positivos e ignora os negativos é ingênua ou inexperiente. Acho que você concordará com esta conclusão. É uma medida que ler estas observações sobre por que os líderes gostam de estar à frente.

1 . A FRENTE É A POSIÇÃO MAIS RECONHECIDA PARA UM LÍDER

O ensaísta romeno E. M. Cioran afirmou: "Se cada um de nós confessasse seu
mais secreto, aquele que inspira todos os seus planos, todas as suas a
elogiado'." Não é verdade? Todos gostam de elogios e

reconhecimento. E, uma vez que os líderes,

que normalmente são mais visíveis, frequentemente "

Se cada um de nós confessasse

recebem o crédito quando um bom trabalho é feito,

seu desejo mais secreto, aquele muitas pessoas desejam tornar-se líderes

que inspira todos os seus planos,

Reconhecimento é uma espada de dois gumes.

todas as suas ações, diria: Quero

Quando as coisas dão errado, a pessoa identificada
ser elogiado'."

como responsável também é o líder. Quando o

— E. M. CIORAN

time de futebol sofre uma temporada de derrotas,

quem leva a culpa é o zagueiro. Quando o time de basquete continua a perder e é demitido. Quando um cliente grande não assina com a empresa, a pes-



negociação é responsabilizada. Sim, estar à frente pode ser bom para seu ego, mas pode custar-lhe o emprego.

2, A VISÃO É MELHOR DA FRENTE

Certa vez, entrevistaram um alpinista e lhe fizeram a seguinte pergunta: "Por que você escala montanhas? O que motiva você a se preparar, a treinar, a correr riscos?"

O alpinista olhou para o entrevistador e respondeu: "Estou vendo que você nunca esteve no topo de uma montanha." Não é verdade que a visão do topo de uma montanha é

emocionante. A perspectiva é incrível. Deve ser ainda mais emocionante se for a sua, pois pode ser alcançado se escalado,

O já mencionado Tom Mullins, ex-técnico de futebol americano que hoje lidera uma grande organização em Palm Beach, na Flórida, afirmou:

"Muitas vezes é difícil ver o placar do jogo quando você é o jogador. É muito mais fácil vê-lo quando você é o treinador."

Os líderes que estão à frente não têm a liberdade de negligenciar
está na frente da organização." Há uma

têm a liberdade de negligenciar
perspectiva que se tem à frente (ou no topo) de

o que sua posição lhes permite ver. É uma organização que não se pode transformar em outro lugar. Mas acredito que a responsabilidade vem com essa perspectiva.

Se vir problemas que ameçam arruinar a organização, prejudicar funcionários, enganar clientes, você tem a responsabilidade de tentar solucioná-los — independentemente de quanto eles sejam confusos, custosos ou difíceis. Os líderes que estão

liberdade de negligenciar o que sua posição lhes permite ver.

3. Os LÍDERES QUE ESTÃO À FRENTE CONSEGUEM DETERMINAR A DIREÇÃO

Quando comecei a liderar, pensei que o líder à frente pudesse controlar tudo em uma organização. Quanto mais tempo na liderança, mais descobri sobre o controle do líder. (As únicas pessoas que têm total controle na vida são as que não têm nenhuma. Elas prestam contas apenas para si mesmas, não para os outros). Todas as organizações conseguem controlar principalmente duas coisas: direção e tempo. Se não estiverem sendo bons

líderes e as pessoas não os estiverem seguindo, eles não conseguem fazer as duas coisas.

4. OS LÍDERES PODEM DAR O EXEMPLO

Líderes adoram progresso. É uma de suas principais motivações. Por isso o ex-vice-presidente David Livingstone declarou: "Vou a qualquer lugar contanto que seja para a frente. Se você deve gostar de avançar, e, quanto mais rápido, melhor. Mas isso também vale para você. Se estiver muito à frente a ponto de seu pessoal não poder segui-lo, então sua organização não terá sucesso. Os empreendedores muitas vezes cruzam a linha de chegada, mas os líderes raramente o fazem. O sucesso de um líder está em levar os outros a cruzar a linha de chegada com eles.

Em

Vencendo com as pessoas, o Princípio da Paciência diz que a jornada a outros é mais lenta do que a jornada feita sozinho, isso é verdade em todas as situações. Quando você está tentando ser líder, uma ida à mercearia é muito mais lenta do que se tiver de levar seus filhos. Uma viagem de negócios com um grupo nunca é tão rápida quanto a que você faz sozinho. (Vocês não levam um grupo para entrarem em um consenso quanto a um lugar para comer?) Um único líder pode fazer o percurso em quase metade do tempo necessário para um grupo de quarenta pessoas.

Como líder, você talvez seja capaz de exemplificar o comportamento para outros, mas não poderá ir tão rápido quanto deseja. tantas pessoas para liderar. A atitude do poeta cômico Ogden Nash que escreveu: "O progresso pode ser alcançado, mas já está durante do tempo demais." As únicas pessoas que irão batalhar por você, e se mexer tão rápido, provavelmente serão outros líderes.,

5. OS LÍDERES GOSTAM DE ESTAR ONDE A AÇÃO ACONTECE

Uma vez que gostam de impulsionar as coisas, os líderes sempre gostam de estar onde a ação acontece. Mas, muitas vezes, isso não está no topo ou na frente. As maiores decisões são tomadas nessas posições, mas, frequentemente, a ação ocorre no escalão médio de uma organização. E ali onde está grande parte das atividades.

Doug Cárter, vice-presidente da EQUIP — a organização sem fins lucrativos que fundei para ensinar sobre liderança em outros países — é um grande exemplo de um líder que gosta de estar onde a ação acontece.

Doug poderia ser o principal líder em inúmeras organizações excelentes. Na EQUIP, acostumado a liderar outra excelente organização sem fins lucrativos. Mas a EQUIP o fascinaram e, em vez de ser o rapaz lá do topo, ele preferiu ser o vice-presidente. Ele está causando um impacto internacional dessa posição. Não posso imaginar a liderança dele em outras organizações.

COMO SE REALIZAR NO NÍVEL MÉDIO:

VEJA A SITUAÇÃO COMO UM TODO

A pioneira em educação Henrietta Mears afirmou: "Quem se ocupa em fazer as coisas certas estão abaixo não tem tempo para sentir inveja dos que estão acima." A atitude correta para o contentamento no escalão médio de uma organização. De fato, liderar com disposição do que com posição. Com a atitude certa e as habilidades certas.

influenciar os outros do lugar onde está em uma organização.

Então, como desenvolver uma atitude de contentamento e realização no lugar onde está? Comece fazendo as cinco coisas que seguem:



1. DESENVOLVA FORTES RELACIONAMENTOS COM PESSOAS-CHAVES

Um desenho do Snoopy, de Charles Schulz, mostra Lucy dizendo para Woodstock momentos em que você realmente me amola, mas tenho que admitir que há momentos em que sinto vontade de abraçar você bem forte." Em resposta, Snoopy pensa:

"Eu mereço ser abraçado e amorado. Acho que isso acontece com quase todo mundo inclusive comigo. Há coisas boas e ruins com relação a todos. A chave para a realização não é fazer com que toda interação com os outros seja tranqüila, mas estabelecer relacionamentos fortes com eles.

É mais importante dar-se bem com

*"Quem se ocupa em ajudar
do que estar na frente delas, Se tiver por*

*os que estão abaixo não tem
objetivo alcançar os outros e construir*

*tempo para sentir inveja
relacionamentos . um eles, você terá realização*

dos que estão acima"
onde estiver. E seja o que fizer, não desista

— HENRIETTA MEARS

Tão facilmente dos outros se você, a princípio não gostar deles ou não se relacionar facilmente com eles. Você talvez se surpreenda em ver como, ao longo do tempo, um possível adversário pode se tornar um aliado.

2. DEFINA UM SUCESSO EM TERMOS DE TRABALHO EM EQUIPE

O lendário técnico de basquete John Wooden afirmou: "O principal ingrediente do sucesso em equipe é o restante da equipe." Em outras palavras, o trabalho em equipe é o que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso, e não devemos perder isso de vista. Um jogador pode ser importante, mas um único jogador não pode formar uma equipe. Isso também se aplica a qualquer organização, independentemente de quanto seja bom, não forma uma equipe.

Quando penso em alguém que gerou um sucesso usando o trabalho em equipe, penso em outros do escalão médio da organização, penso com Bob Christian, ex-jogador e zagueiro do Atlanta

Falcons. Christian era chamado de "o zagueiro mais completo no futebol americano". Reeves, técnico veterano da NFL [Liga Nacional de Futebol Americano] com o Super Bowl, falando sobre Christian, disse que ele foi "o melhor bloqueador da história". Uma vez ele foi considerado o melhor jogador da partida exatamente por causa dos bloqueios. Christian não é muito conhecido, nem mesmo pelos aficionados pelo futebol americano. Suas estatísticas de pontos, bolas apanhadas e touchdowns talvez não tenham

estabelecido recorde algum, mas ele se realizou — e teve sucesso — como jogador. Qualquer

pessoa que valoriza o trabalho em equipe e viu Christian jogar se lembra dele.

3. ESTEJA SEMPRE SE COMUNICANDO

Uma das frustrações de líderes que não estão à frente ou no topo é que eles são muito distantes da fonte da visão da organização. E, uma vez que a organização é modelada e formada, é importante sempre se comunicar. Se você estiver "por trás" da organização, sempre se atualizando, então não será surpreendido por mudanças ou por coisas que saíam fora do círculo.

Como líder no escalão médio de uma organização, ser o recipiente da comunicação é importante, mas, de igual modo ou mais importante, é comunicar-se. E isso requer um grande

esforço.

Esforço porque não ocorre naturalmente. É preciso esforço e intencionalidade por parte dos seus líderes, permita-

esforço porque não ocorre naturalmente. É preciso esforço e intencionalidade por parte dos seus líderes, permita-

lhes saber como você está levando adiante a visão. Receba o retorno deles e faça perguntas para descobrir se há outras coisas que você deveria fazer eficientemente a visão aos outros. Quanto maior for sua eficiência no cumprimento como líder no escalão médio da organização, mais realizado você se sentirá.

4. GANHE EXPERIÊNCIA E MATURIDADE

Em *The autobiography of Harry Golden* [A autobiografia de Harry Golden] escreveu: "A arrogância do jovem se deve à falta de conhecimento sobre seus atos. O peru que todo dia, gulosamente, aproxima-se do fazendeiro que lhe joga sementes não está agindo errado. A questão é que ninguém nunca lhe falou sobre Graças."

A maturidade não vem automaticamente. Meu amigo Ed Cole costumava dizer: "A maturidade não vem com a idade. Começa quando a responsabilidade é aceita." Quando

Quanto maior for sua eficiência
você começa a olhar para sua vida e trabalhar

no cumprimento de seu papel
com mais experiência e uma visão mais ampla,
como líder no escalão médio da
estar à frente não parece tão importante.

organização, mais realizado Concentrar-se
nas responsabilidades que lhe foram

você se sentirá.
confiadas no lugar onde Você esta e e completá-las

com excelência traz uma realização maior do que a posição, o título ou o prestígio que se recebe quando se está no topo.

Com a maturidade muitas vezes vem a paciência. (Paciência, no entanto, muitas vezes recebe o crédito que pertence à fadiga!) A paciência lhe dá tempo para aprender a ganhar sabedoria. O humorista Arnold Glasow disse: "A chave para tudo é a paciência."

se a galinha quando se choca o ovo — e não o quebrando."

5. COLOQUE A EQUIPE ACIMA DE SEU SUCESSO PESSOAL

Quando os riscos são altos, bons membros da equipe colocam o sucesso acima de seus ganhos pessoais. Um excelente exemplo disso pode ser os líderes de destaque do governo Britânico durante a Segunda Guerra Mundial: Churchill e Clement Attlee. Dois líderes não poderiam ter sido mais diferentes. Churchill era membro do partido conservador, enquanto Attlee era do partido trabalhista. Churchill era impetuoso, veemente e orgulhoso; Attlee, calmo e despretensioso. Dizem que Churchill falou sobre Attlee: "Ele é um homem modesto, e tem muito do que ser modesto mesmo quando os dois homens atuaram juntos, de modo admirável, durante a guerra, por uma longa temporada."

Quando foi constituído o primeiro governo de guerra, Churchill nomeou Attlee como ministro da Inglaterra, em 1940, Churchill escolheu Attlee para ser um dos membros de seu gabinete de guerra, nomeando-o, por fim, vice-primeiro-ministro.

Na realidade, Attlee foi a única pessoa, além de Churchill, a atuar no gabinete de guerra durante toda a guerra.³

Uma das chaves para a vitória da Inglaterra na guerra foi que ambos os líderes colocaram o que era melhor para o país acima de suas próprias ambições pessoais. As diferenças dos dois homens acerca da liderança e do governo tornaram-se mais evidentes após a guerra, em 1945, quando os dois se tornaram adversários na eleição para primeiro ministro, e Churchill foi derrotado por Attlee.

Esses dois líderes fizeram o que consideraram certo, tanto durante a guerra quanto depois dela. Colocaram a nação acima de seu ganho pessoal. Consequentemente, a Inglaterra venceu.

É nisso que se baseia a liderança: ajudar os outros a vencer. É importante do que o lugar onde você está no quadro organizacional.

Desafio n° 6

O DESAFIO DA VISÃO:

Patrocinar a visão é mais difícil quando não foi você que a criou



CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O DESAFIO DA VISÃO:

Quanto mais você investe na visão, mais ela se torna sua.

O que você preferiria? Ver sua própria visão colocada em prática e se ajudar os outros a cumprirem a visão deles? Para as pessoas que desejam, normalmente é a primeira opção. Líderes vêem possibilidades, e querem elas. Na

maioria das vezes, eles prefeririam trabalhar para cumprir sua própria visão a outra pessoa — a menos que a visão do outro líder seja realmente convincente. No escalão médio da organização, no entanto, significa que você será solicitado a patrocinar uma visão que não é sua. De fato, a realidade é que as organizações que não estão na posição de líder máximo vão ser solicitadas a apoiar visões que não partiu delas.

COMO AS PESSOAS RESPONDEM AO DESAFIO DA VISÃO

Por isso, a pergunta natural é: como você vai responder ao Desafio da visão? Você se entusiasma muito mais com sua própria visão

do que com a de qualquer outra pessoa, para ter a oportunidade de realizar seus sonhos, é quase certo que você precisará ter sucesso no sentido de cumprir o

Ha inúmeras maneiras pelas quais as pessoas respondem quando os líderes a

a visão e tentam alistá-las. As seguintes respostas representam uma progressão, das mais negativas para as mais positivas.

1 ATACAM A VISÃO — CRÍTICAS E SABOTAGEM DA VISÃO

Nem todos vão aceitar a visão de uma organização, ainda que ela seja ainda que o líder realize um trabalho extraordinário para comunicá-la. Isso é simplesmente um fato, cujas razões vão além das dificuldades naturais de se seguir líderes mais comuns:

Visão nova gera mudanças. Encaremos o fato. A maioria das pessoas não muda e, toda vez que alguém começa a lançar

uma nova visão, a mudança é inevitável.

Eu costumava achar que os líderes gostavam

Os líderes não gostam de

de mudança, e seus seguidores, não. Mas, a medida

mudança mais do que seus

que fui ganhando maturidade, vim a perceber que

seguidores — a menos,

os líderes não gostam de mudança mais do que

é claro, que a mudança

seus seguidores — a menos, é claro, que a mudança

seja idéia deles!

seja idéia deles!

As atitudes das pessoas à mudança são diferentes quando elas ajudam a. A

participação aumenta o domínio. Quando você é o dono, vil as coisas

Você avança. Toma mais cuidado com o que quer que seja. Se você está esta pergunta: Quando foi a última vez que você encerrou um carro alugado? não acontece. As pessoas entendem das coisas de que participam.

=====

=====

=====

Elas não entendem a visão. As pessoas não aceitam uma visão que não entendem porque os líderes lançaram uma visão de um modo claro e convincente e seu pessoal realmente a entendeu. Tipos e estilos diferentes de comunicação no mesmo modo para todos.

Ken Blanchard, certa vez, perguntou para Max DePree, autor de *Leadership is an art*

[Liderança é uma arte], o que ele considerava ser o papel do líder em uma organização. Ele respondeu: "Você tem de agir como um professor da 3ª série. Tem de repetir até que as pessoas a entendam." E, se for inteligente, o líder a comunica em muitos cenários, usando muitos métodos.

Elas não concordam com a visão. Algumas pessoas reagem de forma negativa à sua visão porque acham que é impossível alcançá-la.

Geralmente, as pessoas

Outras — embora aconteça com muito menos

discordam da visão porque

freqüência — porque a consideram extremamente

não aceitam seu autor.

pequena. Há outras ainda que hesitam porque a visão mudou desde o seu engajamento inicial.

Contudo, na maioria das vezes, o verdadeiro problema tem mais a ver com o fato de que as pessoas discordam da visão porque não aceitam seu autor.

A Lei da Aceitação, em

As 21 irrefutáveis leis da liderança, reza que primeiro as pessoas aceitam o líder, depois a visão. Se acreditarem nos líderes, então elas aceitarão a visão que esses líderes acreditam. Mesmo quando seus líderes promovem uma mudança de visão convincente, as pessoas que já os aceitaram continuam a apoiá-los. No entanto, essa variação na

Lei da Aceitação também é verdadeira: independentemente de quanto as pessoas não acreditarem no líder, terão problemas para aceitar a visão.

Elas não conhecem a visão. Em se tratando de resultados, não há diferença entre pessoas que não conhecem a visão de uma organização e a organização que não apresenta uma visão. O resultado inevitável é insatisfação e desânimo.

Se você trouxe novas pessoas para a organização desde a última vez que a visão foi apresentada, então você tem pessoas que não conhecem sua visão. Desculpas

me se isso parece
exageradamente óbvio, mas é um problema mais comum do que se pensa. E

mento costumam contratar novos funcionários sem dispor a eles algum
Conhecimento da nova visão. Toda organização precisa de um processo
integrado para transmiti-la.

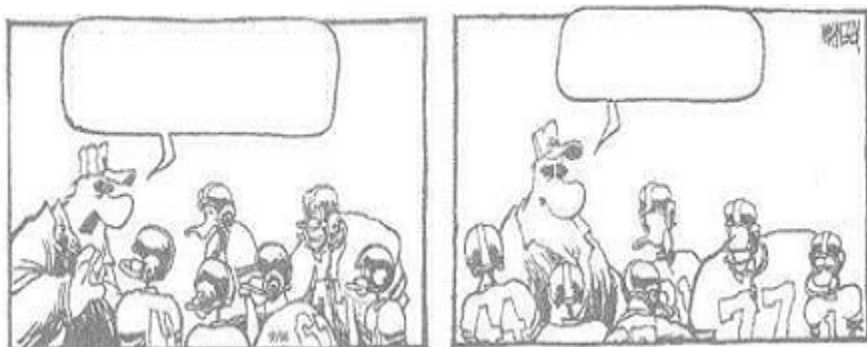
Mas, mesmo que você tenha certeza de que cada pessoa que se torna
organização ouve a visão, isso não significa que todas elas a conhecem. A vi
ser comunicada clara, Criativa e continuamente.

Imagine que cada pessoa em sua
A visão vaza. Precisa ser
organização tem um tanque onde é guardada a visão.
comunicada clara,
Agora, suponha que haja uma rachadura ou um
criativa e continuamente.

buraquinho nesse tanque. Uma vez que todos são

humanos (e, portanto, falhos], você não pode eliminar esses vazamen
pode fazer é continuar a encher os tanques. Alguns líderes não gostam de se
mas de fato não há alternativa se você quiser que todos conheçam a visão.

Elas acham desnecessário alcançar a visão. Se você quer conquistar pe
visão, há três tipos diferentes de abordagem. A primeira diz: "Vamos
você." A segunda diz: "É claro que gostaríamos que você nos ajudasse a fazer



diz: "Não podemos fazer isso sem você." Dá para adivinhar qual delas
pessoas a participarem e darem o melhor de si.

Líderes autocráticos à moda antiga talvez pudessem sair impunes com o pri
de atitude, mas isso não funciona hoje, pelo menos não em países onde as pe
segunda abordagem às vezes funciona, mas não é tão eficiente quanto a terce

entendem como é importante sua participação são motivadas a perseverar na excelência, mesmo diante de obstáculos.

Um bom exemplo disso ocorreu durante a Segunda Guerra Mundial em uma fábrica de pára-quadras. Os funcionários faziam pára-quadras aos milhares para o esforço de guerra, mas era um trabalho arduamente tedioso: longas horas em uma máquina costurando tecido branco. Todas as manhãs, os funcionários eram lembrados de que cada pára-quadra fazia parte de uma operação salva-vidas. Marido, irmãos e filhos deles poderiam usar o pára-quadra que eles costuraram naquele

dia. Aquelas vidas não poderiam ser salvas sem seus esforços. A lembrança constante da visão, junto com o estímulo de que esses funcionários eram parte integrante da operação, fazia continuar.

Ninguém está pronto para a visão. Gosto dessa tirinha do falecido Jeff MacNelly, cartunista ganhador do prêmio Pulitzer e criador da série Shoe:

SHOE por Jeff MacNELLY

Skyler, você vai ter

Tudo bem, rapazes. Para serem

que aperta um

vencedores de verdades, vocês

Pouco mas os olhos

precisão visualizar o vencedor que

há dentro de vocês

É lamentável dizer, mas algumas pessoas não estão preparadas — emocionalmente, intelectualmente ou profissionalmente — para subir, adotar a visão e ajudá-la a cabo. Se estiverem dispostas, mas não forem capazes, podem ser treinadas e desenvolvidas. Se estiverem dispostas nem forem capazes, então talvez não haja muita coisa que se possa fazer para ajudá-las.

Líderes 360° são canais de informação que conectam o topo com a base da organização.

Quando alguma dessas seis questões é um problema — as pessoas não compreendem, não concordam com ela, não a conhecem, acham desnecessária ou não estão preparadas para ela —, então o canal está obstruído, e a visão não pode ser comunicada. Se as pessoas que estão no topo até as pessoas que realmente fazem o trabalho. Se os funcionários, nunca se realizará.

2. IGNORAM A VISÃO — FAZEM O QUE BEM QUEREM

Algumas pessoas talvez não ataquem a visão, mas também não a apoiam. Elas fingem que ela não existe e fazem o que bem querem. Líderes não podem permitir isso, pois isso comprometeria sua integridade e eficiência. Um líder com quem conversei, que trabalhava em uma grande empresa, contou-me uma história.

Ele, no escalão médio de uma organização, disse que se lembra de uma vez em que seu chefe quis que ele confrontasse um funcionário sobre um problema referente ao código de vestuário. O problema era que esse líder não concordava com a política.

Mas ele acreditou na visão mais ampla da organização e quis apoiar a visão. Em vez de adiantar a confrontação, a situação ficou sobretudo difícil porque o funcionário não queria mudar a regra era insignificante. Mas o líder do escalão médio apoiou seu líder superior e conseguiu que a regra fosse alterada.

firmeza. O funcionário nunca soube que esse líder de fato concordava com o chefe.

3. ABANDONAM A VISÃO — SAÍDA DA ORGANIZAÇÃO

Se a visão viola seus princípios ou não condiz com o que você valoriza, não deixe a organização talvez seja a medida adequada. As vezes essa é a melhor honra. Desse modo, o líder no escalão médio da organização não está endossando algo com o qual não pode concordar. No entanto, devo dar um escalão médio da organização sair pelas razões erradas, ele poderá se encontrar em outra organização. Se Você está cogitando sua saída, certifique-se de que não está fazendo isso por egoísmo ou ego.

4. ADAPTAM-SE À VISÃO — ADESAO

Por fim, um bom funcionário encontra uma maneira de aderir à visão da organização. David Branker me contou a história de Bret, um gerente de TI que dar suporte na área de informática

fornecer rastreamento de dados para o departamento de treinamento da organização. Bret estava frustrado porque não achava que o trabalho que ele a fazer estava contribuindo consideravelmente para a visão da empresa.

Em vez de se zangar ou se queixar, ele abordou seu líder para conversar sobre a questão. Juntos, eles descobriram como o departamento de Bret poderia agregar valor à organização criando sistemas que usassem tecnologia para tornar os treinamentos mais

eficientes e mais eficazes em termos de custo. Ao aderir à visão, Bret não só completou a missão, agregou valor à organização e melhorou o resultado final, mas também teve uma grande realização pessoal.

Douglas Randlett, que trabalha com o pastor Tom Mullins, ex-técnico de futebol

americano, fez sua tese de doutorado sobre o nosso assunto, liderar uma organização. Ele confirma que, quando a visão do líder no escalão médio não é apoiada pela liderança no topo, o resultado sempre é baixa satisfação no trabalho. Quando se alinha, a satisfação é grande e o sucesso também.

5. PATROCINAM A VISÃO — ACEITAM A VISÃO DO LÍDER E A TORNAM

A visão pode começar com uma pessoa, mas só se realiza pelos esforços de muitas pessoas. Aceitar a visão do líder e trabalhar para cumpri-la deve ser a resposta dos líderes. *A visão começa com uma pessoa, 360°. Eles devem tentar tirar a visão do eu e passá-la para o nós.*

muitas pessoas.

John W. Gardner comenta: "As perspectivas são maravilhosas e os problemas, imensos.

Quem não se sente estimulado a agir com essas duas afirmações está para começar a trabalhar para nós."

Durante os trinta e cinco anos em que liderei organizações, sempre trabalhei arduamente para transmitir a visão que tinha para minha equipe. Algumas pessoas entenderam, outras não.

As pessoas que não aceitaram a visão não a patrocinaram nem a passaram para os seguidores. Consequentemente, as pessoas a quem lideravam muitas vezes não contribuíam para o sucesso total da organização.

AQUELES QUE PATROCINAM

A VISÃO

Colocaram as necessidades da organização em primeiro lugar
Continuaram a apresentar a visão às pessoas
se às pessoas Representaram-me bem para os outros
se bem para os outros
Entenderam seus papéis
6. AGREGAM VALOR À VISÃO

AQUELES QUE NÃO

Colocaram suas necessidades em primeiro lugar
Continuaram a apresentar a visão
Representaram-me mal para os outros
Entenderam mal seus papéis

A resposta mais positiva para a visão de um líder é ir além de patrociná-la e realmente

agregar valor a ela. Neste momento, a visão torna-se algo mais. Tem um valor maior para quem recebe a visão e um valor maior para a pessoa que

Nem todos têm a oportunidade de agregar valor à visão. Para isso, há um requisito

que se chama patrocinar a visão uma vez que ele já exista. Mas aqui está algo: a primeira vez que começou a agregar valor à visão, você eliminou o Desafio da Visão, já não está patrocinando a visão de uma outra pessoa; está patrocinando uma visão com

Ninguém patrocina uma visão e agrega valor a ela como minha equipe fez. Nossa organização sem fins lucrativos que fundei inspirada em minha fé, em nossa missão era treinar líderes. Inicialmente, nossa estratégia era trabalhar em ambientes acadêmicos, em áreas urbanas e internacionais.

restringimos nosso foco e aprimoramos nossa visão, decidindo voltar toda a nossa atenção para o treinamento de líderes em países estrangeiros. Todos os membros da EQUIP são patrocinadores da visão desde o começo, mas líderes importantes faziam falta para patrocinar a visão: eles colaboraram para que reconhecêssemos a necessidade de fazer uma única coisa com total excelência, e não três coisas simplesmente feitas.

O que surgiu então foi o Million Leaders Mandate [Mandato de um Milhão de Líderes]. Nossa tentativa de treinar um milhão de líderes espirituais por todo o mundo levou a esse livro, mais de 700

mil líderes estavam em treinamento. Por volta de janeiro de 2006, dei treinamento em cada continente, exceto na Antártica, e atingimos nossa meta de treinar um milhão de líderes. Já estamos considerando a meta de treinar dois milhões de líderes!

Todos os dias, membros da EQUIP patrocinam a visão — com os líderes que treinamos sem custo algum, com os instrutores associados que doam dinheiro e com os líderes de um lado a outro do mundo e para os doadores, de quem recebemos o patrocínio do projeto. São parceiros que estão patrocinando a visão que eu tenho, isso, minha gratidão a eles não tem limites.

O DESAFIO DA INFLUÊNCIA:

Liderar quem está acima de sua posição não é fácil _____

--

--

--

--

--

--

--

--

-

CHAVE PARA ATRAVESSAR COM SUCESSO O DESAFIO DA INFLUÊNCIA

Pense em influência, não em posição.

Depois de ler os seis desafios anteriores, talvez você ache que têm um mínimo sobre você. Neste caso, considere-se uma pessoa de sorte. Ninguém, no entanto, escapa do Desafio da Influência, mesmo se a organização para a qual trabalha é maravilhosa e o chefe é ótimo. Liderar quem está acima de sua posição não é fácil. Se liderar qualquer pessoa seria um líder, e todos poderiam sobressair na liderança.

A maioria dos bons líderes acredita em si mesmos e em sua liderança. Eles são convencidos de que, se fossem seguidos, toda a equipe se beneficiaria e todos alcançariam seus objetivos. Então, por que isso nem sempre acontece? Por que as pessoas que não se alinham para segui-los? Porque elas não têm de fazê-lo! Liderança é influência. Se você não tiver posição nem influência, as pessoas não irão segui-lo. E, quanto mais afastadas elas estiverem de sua posição, menores serão as chances de o deixarem liderá-las. Essa é a razão por que os líderes 360° esforçam-

se para mudar o conceito eu quero uma posição que fará as



peças me seguirem para o conceito eu quero me tornar alguém a quem
seguir.

As PESSOAS SEGUEM LÍDERES...

É uma falácia acreditar que as pessoas automaticamente iriam segui-

lo se você fosse

o líder posicional. Líderes que realmente estiveram no topo sabem que as coisas

vão assim. As pessoas o seguem agora? Se o seguirem *Líderes 360°*

esforçam-se para hoje, então irão segui-lo amanhã, quando
você

mudar o conceito eu quero

tiver uma posição melhor. Mas se as pessoas não o

uma posição que fará as

seguirem no lugar onde você está no momento,

peças me seguirem para o

então não irão segui-

lo também para o lugar onde

conceito eu quero me tornar

você está indo. A única solução para o Desafio

alguém a quem as pessoas

da Influência é tornar-

se se o tipo de líder que as

desejam seguir.

outras pessoas querem seguir. E que tipo de líder seria?

AS PESSOAS SEGUEM LÍDERES A QUEM CONHECEM -- LÍDERES

QUE SE PREOCUPAM

Muitas pessoas tentam instigar os outros criticando-os ou tentando fazê-los "funcionar".

As pessoas normalmente reagem na defensiva, comportando-se de modo agressivo ou isolando-se. O reformador protestante John Knox dizia: "Não se pode contrariar e inflamar o tempo."

Por outro lado, se os líderes se preocupam com cada indivíduo como pessoa, pessoas têm uma boa reação com eles. Quanto maior for a sua preocupação, longa será sua influência. Bo Schembechler, ex-técnico da equipe de futebol americano da Universidade de Michigan, observou: "Lá no fundo, seus jogadores deveriam se preocupar com eles. Isso é o mais importante. Eu nunca poderia levar meus jogadores a perceberem que eu não me importava. Eles sabem, no final das contas, que eu me importo com eles."

As pessoas percebem como você se sente com relação a elas. Podem dizer a diferença entre líderes que as estão usando para ganho pessoal e aqueles que querem ajudar as a terem sucesso. As pessoas se animam para animar pessoas. Conseguem conhecer o que se importa, e respondem bem a essa pessoa. Penso nisso desta forma: lida com o primeiro quilômetro geram seguidores que andam o segundo quilômetro. Se não tem o sentido de se preocupar com os outros e ajudá-los, então eles irão se empenhar para ajudá-lo quando você lhes pedir isso.

AS PESSOAS SEGUEM LÍDERES EM QUEM CONFIAM - LÍDERES

COM CARÁTER

O teórico político Thomas Paine afirmou: "Admiro os que conseguem sorrir aos problemas, reunir forças na angústia e criar coragem na reflexão. se é coisa de mentes pequenas, mas aquele cujo coração é firme, e cuja consciência perseguirá seus princípios até a morte." O que dá a um líder a força para exibir atos admiráveis? A resposta é caráter.

Como norte-americanos, temos a tendência de dar muita ênfase à inteligência e habilidade. E, embora sejam importantes, essas coisas não podem substituir a

Como ensino em As 21 inelutáveis leis da liderança, confiança é a base da liderança que entende muito bem como os problemas de caráter impactam a liderança. Um ex-assessor de Nixon que foi preso logo após o

escândalo Watergate. Colson mudou radicalmente

sua vida após aquela terrível experiência e agora

"Não se pode contrariar e

dá palestras sobre liderança e questões acerca da fé. influenciar ao mesmo tempo."

Ele observa: "A medida que você atravessa a vida,
— JOHN KNOX

seja na carreira militar, em seus negócios, na igreja

ou em qualquer outra forma de vida (e, naturalmente, em sua família), alguém muda de seu caráter do que de seu QI."

A maioria das pessoas reconheceria que a confiabilidade é importante em um líder, mas que algumas pessoas não reconhecem é a importância da confiabilidade.

Rod Loy, que lidera uma grande organização em Little Rock, Arkansas, comenta: "São tantos os líderes médios que dizem: 'quando for líder, mudarei meu estilo de vida.' Reúnos-me com muitas pessoas abaixo do líder principal que não vivem de acordo com o código de caráter da liderança máxima.

Elas pensam o seguinte: Não preciso viver assim até me tornar visível. Acredito no seguinte: se não viver de acordo com esses altos padrões, jamais me tornarei um líder. Prefiro limitar minhas liberdades —

porque entendendo os sacrifícios da posição que, um dia, desejo t

Se você deseja vencer o desafio da influência, então desenvolva e exiba o caráter que julgaria admirável em um líder máximo. Isso abrirá o caminho para você com os outros, hoje, e irá prepará-lo para a liderança não-posicional de amanhã.

AS PESSOAS SEGUEM LÍDERES A QUEM RESPEITAM – LÍDERES COMPETENTES

Respeito é quase sempre conquistado em situações difíceis. Uma posição de autoridade ajudará um líder até o momento em que surgirem dificuldades. Então o líder precisa estar preparado para enfrentar essas dificuldades. Líderes que são



Enquanto líderes ineficientes
incapazes de enfrentar desafios talvez desejem

exigem respeito, líderes
respeito de seus seguidores e colegas, mas

competentes ordenam respeito.
raramente o têm. Talvez sejam estimados se
tiverem bom caráter e cuidado com os outros, mas,
não serão muito respeitados. As pessoas talvez os tratem bem, mas não

Todos podem ter o direito de falar, mas nem todos conseguem o direito de ser

Enquanto líderes ineficientes exigem respeito, líderes competentes ordenam

Ser capaz de fazer um bom trabalho leva à credibilidade de um líder

fazer um trabalho — isso é confiança. Se realmente pode fazê-lo — isso é competência. E não há o que substitua isso.

AS PESSOAS SEGUEM LÍDERES A QUEM PODEM ABORDAR - LÍDERES CONSISTENTES

Um líder médio que entrevistei enquanto estava preparando este livro, a quem de Fred, contou-me que, certa vez, teve como chefe um líder muito mal-humorado. Ele nunca sabia se o "bom chefe" ou o "Mau chefe" apareceria no escritório em

Mas Fred aprendeu a lidar com o problema depois de seguir o conselho de um

Se Fred tinha um problema no trabalho no qual precisaria da atenção mal-humorado, ele o acrescentava a uma lista que mantinha e o apresentava à equipe. Fred sempre tinha muito cuidado para não se sentar ao lado do chefe em união. Desse modo, ele tinha a chance de observar como o chefe tratava os outros. A discussão seguia de pessoa a pessoa em torno da mesa. Depois de o chefe ter ouvido dois ou três funcionários, Fred podia avaliar como estava seu humor naquele dia. Se estivesse mal-humorado, Fred guardava a lista consigo e deixava para discuti-la em outro dia.

Mas se o chefe estivesse com um bom e favorável astral, Fred fazia uma lista e obtinha uma boa resposta para cada uma. Fred muitas vezes acabava com cinco ou seis semanas até que o chefe estivesse de bom astral. A má notícia era que havia um atraso na solução de algumas questões importantes, mas a boa notícia era que o mal-humorado raramente atacava Fred.

Diz um provérbio iídiche: "Se você age como um burro, não se ofenda se os outros montarem em você." Imagino que você poderia dizer que é isso que Fred tinha em dar bem com seu líder inconsistente. Consistência não é fácil para ninguém. O escritor Aldous Huxley afirmou: "Consistência é algo contrário à natureza, com poucas exceções. As únicas pessoas totalmente consistentes são os mortos."

Se quiser ser o tipo de líder que os outros queiram seguir — um Líder 360° — faça planos para combater o bom combate de ser consistente para quem

Mesmo que você se preocupe

com as pessoas, seja honesto com elas e possa fazer um bom trabalho, a men

consistente, as pessoas não dependerão de você, e não confiarão em você.

AS PESSOAS SEGUEM LÍDERES A QUEM ADMIRAM - LÍDERES COM COMPROMISSO

Gosto da história do fazendeiro que passou por vários anos ruins e foi gerente de seu banco.

— Tenho uma boa e má notícia para você — anunciou ao funcionário do banco.

— Qual você gostaria de ouvir primeiro?

— Por que não conta as más notícias e acaba logo com isso? — Respondeu o gerente do banco.

— Tudo bem. Com a terrível seca, inflação e tudo, não pude saldar nenhuma de meu financiamento este ano; nem do principal nem dos juros.

— Bem, isso é terrível — respondeu o gerente.

— Pior. Também não poderei pagar nenhuma prestação do empréstimo de todo o maquinário que comprei, nem do principal nem dos juros,

— Puxa! Isso realmente é péssimo!

— Pior do que isso — continuou o fazendeiro. — Você se lembra que também tinha um empréstimo para comprar sementes, adubos e outros suprimentos? Bem, não posso pagar também, nem o principal nem os juros.

— Isso é terrível, e já chega! Diga-me qual é a boa notícia — pediu o gerente.

— A boa notícia — respondeu o fazendeiro com um sorriso — é que pretendo continuar a fazer negócio com você.

A piada é velha, mas é verdade que as pessoas admiram os que exibem compromisso. Pensem em alguns dos grandes líderes que você admira.

peças como Winston Churchill, Martin Luther King Jr. e John Wesley. As qualidades que me vêm à mente é o compromisso deles. Eles deram a liderança segundo seus princípios.

Há vários anos, fui co-autor com Jim Dornan de um livro intitulado Como tornar-se uma pessoa de influência. Muitas pessoas me dizem que é o meu favorito delas. Por quê? Acredito que seja por ser um livro sobre liderança para quem não tem posição de liderança. É, sobretudo, popular entre pessoas envolvidas em uma vez que o ramo delas é totalmente baseado em Influência. O livro baseia-se nas qualidades que lhe apresentarei agora, que são as qualidades de um influenciador lembradas.

Integridade — forma relacionamentos com base na confiança

Cuidado — preocupa-se com as pessoas como indivíduos

Fé — acredita nas pessoas

Atenção — valoriza o que os outros têm para dizer

Compreensão — vê do ponto de vista dos outros

Expansão — ajuda os outros a crescerem

Navegação — ajuda os outros a atravessarem dificuldades

Conexão — dá início a relacionamentos positivos

Capacitação — dá aos outros o poder de liderar

Se você se esforçar muito para fazer todas essas coisas com as pessoas em sua organização, vencerá o Desafio da Influência. O segredo está em pensar em si mesmo como uma pessoa de influência. E sobre tudo isso que tem a ver liderança. Se começar a praticar a influência, você estará preparado para assumir uma das tarefas mais difíceis de liderar para cima. Esse é o tema da próxima seção deste livro.

REVISÃO DA 2- SEÇÃO

Os desafios que Líderes 360° enfrentam

Aqui está uma breve revisão dos desafios que todo líder no escalão 1 da organização enfrenta:

1.O Desafio da Tensão: A pressão de ser surpreendido no escalão médio

2.O Desafio da Frustração: Seguindo um líder ineficiente

3.O Desafio dos Muitos Chapéus: Uma cabeça... muitos chapéus

4.O Desafio do Ego: Você muitas vezes está escondido no escalão médio

5.O Desafio da Realização: Os líderes gostam mais de estar na frente do que estar no escalão médio

6.O Desafio da Visão: Patrocinar a visão é mais difícil quando não foi você que criou

7. O Desafio da Influência: Liderar quem está acima de sua posição não é fácil

3a SEÇÃO

OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360º PÕEM

EM PRÁTICA NA LIDERANÇA PARA CIMA

“Siga-me, estou bem atrás de você”



Se, você está tentando causar um impacto do escalão médio de uma organização é provável que se identifique com os mitos e desafios descritos nas páginas do livro. E quase certo que você tem de lidar com um ou mais deles todos para aproveitar ao máximo sua situação ao mesmo tempo que você supera os mitos? Você desenvolve a habilidade para ser um Líder 360° aprendendo (com seu líder), liderar para os lados (com seus colegas) e liderar para baixo se

em diferentes princípios e exige diferentes habilidades

"Se quiser progredir, liderar

Liderar para cima é o maior desafio do Líder 360°.

para cima é muito melhor

A maioria dos líderes deseja liderar, não ser liderado.
do que bajular."

Mas a maioria dos líderes também deseja ter valor

— DAN REILAND

Agregado a eles. Se você aceitar a abordagem que

consiste em desejar agregar valor àqueles que estão acima de você, tem influência-

los. Enquanto discutíamos idéias para este livro, Dan Reiland observou progredir, liderar para cima é muito melhor do que bajular."

No outono de 2004, vislumbrei um mundo que era totalmente novo para o Exchange, um evento para executivos que realiza todos os anos, convidei-os para assistir a uma apresentação de um famoso regente da filarmônica de Boston, junto com a Orquestra Sinfônica de Atlanta. Na verdade, não só assistimos a uma apresentação interativa de liderança em que nos sentamos entre os músicos da orquestra ensaiavam, e o regente nos deu noções de comunicação, liderança e espírito de equipe de artistas da mais alta qualidade. Foi incrível.

Essa experiência me motivou a ler o livro que Zander havia escrito com Rosamund Stone Zander, intitulado A arte da possibilidade. Nele, ambos os autores que notavelmente ilustra o valor da liderança para cima e como ela pode agregar valor a uma organização. Benjamin Zander escreveu:

Um dos artistas mais talentosos e consumados que conheci sentou-se, por décadas, como um modesto músico do naipe de violas de uma das principais orquestras dos Estados Unidos. Eugene Lehner foi o violista do lendário Quarteto Kolisch e do distinto Quarteto de Cordas Juilliard bem como de outros inúmeros.

Quantas vezes o consultei para esclarecer pontos difíceis de interpretação — escalas tiradas de minha frente por sua brilhante percepção da música!

Zander ainda diz que ficava curioso por saber se algum dos outros regentes — que têm uma notória reputação de serem egoístas — havia consultado e usado o imenso conhecimento e experiência desse músico como artista e líder. Segue a resposta de Lehner:

Lembro-me, um dia, no primeiro ano em que eu estava tocando com a orquestra, uma ocasião em que Koussevitsky estava regendo uma peça de Bach e, ao qual eu tinha dificuldades para obter os resultados que desejava — as coisas simples estavam dando certo. Felizmente, sua amiga, a grande pedagoga e regente Nadia Boulanger, por acaso, estava na cidade e sentada assistindo ao ensaio. Koussevitsky aproveitou a oportunidade para sair de uma situação com um pouco de embaraço chamando-

a: "Nadic, por favor, você gostaria de vir aqui reger? Quero ir para o fundo da sala para ver como está soando o conjunto." A senhora subiu ao palco, fez alguns comentários para os músicos e regeu a orquestra pelo trecho sem nenhuma dificuldade. Desde aquele momento, em todos os ensaios eu ficava esperando o regente dizer: "Lehrer, venha aqui reger, quero ir para o fundo da sala para ouvir como está soando o conjunto." Já faz quarenta e três anos que isso aconteceu, e as chances de eu ser solicitado são cada vez menores.²

Tenho certeza de que você não quer esperar quarenta e três anos para a oportunidade de liderar para cima. Você quer ser uma pessoa de influência a

Influenciar seu líder não é algo que você pode fazer em um dia. Na verdade, que você não tem controle sobre as pessoas que estão acima de você no quadro, elas podem se negar a ser influenciadas por você ou por qualquer pessoa abaixo delas. Por isso, há uma possibilidade de você nunca ser capaz de liderar para cima. Você pode aumentar muito as chances de sucesso se puser em prática os princípios do livro. Sua estratégia fundamental deve ser apoiar seu líder, agregar valor e distinguir-

se dos restantes do nível médio fazendo seu trabalho com excelência. Se praticar coisas consistentemente, então, com o tempo, o líder que está acima poderá confiar em você, contar com você e buscar seus conselhos. A cada passo, sua influência sobre você terá cada vez mais oportunidades para liderar para cima.

Princípio de liderança para cima nº1

LIDERE-SE A SI MESMO EXCEPCIONALMENTE BEM

De vez em quando, em uma conferência, jovens distintos aproximam-se de mim e falam sobre o quanto gostariam de se tornar grandes líderes e como estão trabalhando para aprenderem e crescerem. Mas, então, lamentam: "Ainda não tenho ninguém a

Minha resposta para eles é: "Liderem-se a si mesmos. É aí onde tudo começa. Além disso, se vocês não seguirem a si mesmos, por que uma outra pessoa deveria?"

Você já trabalhou com pessoas que não se lideram bem? Pior, já trabalhou em posições de liderança que não conseguem se liderar? O que elas fazem de péssimo exemplo? São como o corvo de uma fábula que li certa vez. O corvo ficava na árvore sem fazer nada o dia todo. Um coelhinho viu o corvo e perguntou: "também como você sem fazer nada o dia todo?"

"Claro" respondeu o corvo, "por que não?" Então o coelho sentou-se no chão embaixo do corvo, seguindo seu exemplo. De repente, uma raposa apareceu, atacou o

A moral da história, por ironia, é que, se você ficar sentado sem fazer nada o dia todo, o melhor lugar para ficar é em um lugar bem alto. Mas, se ficar embaixo o dia todo, poderá se dar ao luxo de

ficar sentado sem fazer nada. A chave para liderar-se a si mesmo bem é aprender a autogerenciar-se. Tenho observado que a maioria das pessoas de muita ênfase à tomada de decisão e muito pouca ênfase ao gerenciamento da decisão. Consequentemente, falta foco, disciplina, intencionalidade e propósito.

Creio nisso com tanta convicção que escrevi um livro inteiro sobre a questão. Hoje chamamos isso de *Today matters* [Questões de hoje], A tese do livro é que as pessoas de sucesso tomam boas decisões acertadas no início e gerenciam essas decisões diariamente. Muitas vezes, a liderança tem a ver com tomar boas decisões todos os dias, quando a realidade é que tomamos algumas decisões críticas em importantes áreas da vida e, depois, gerenciamos essas decisões dia após dia.

Aqui está um exemplo clássico do que quero dizer. Você já tomou a decisão de fazer um novo exercício? É provável que você já saiba que fazer

Tomar a decisão de fazer exercícios não é tão difícil, mas gerenciar essa decisão — e levá-la a cabo — é muito mais difícil. Digamos, por exemplo, que

você se matricule em uma academia na primeira

A chave para liderar bem

semana de janeiro. Ao se matricular, você está

a si mesmo é aprender a

entusiasmado. Mas, ao aparecer na academia pela *autogerenciar-se*.

primeira vez, você se depara com uma multidão.

Há tantos carros que a polícia está orientando o trânsito. Você dirige por ali minutos e, I malmente, encontra um estacionamento — a quatro quarteirões bem; você está ali para se exercitar de qualquer forma, por isso vai a pé até a

Então, ao entrar no prédio, você tem de esperar até para entrar no vestiário para trocar. Mas você pensa: Tudo bem. Quero ficar em forma. Vai ser ótimo. Você finalmente se veste e descobre que todos os aparelhos estão sendo usados. Mas você tem de esperar. Finalmente, você consegue um aparelho — não é o que você queria, mas, tudo bem, irá usá-

lo — e se exercita por vinte minutos. Quando vê a fila para o chuveiro, você resolve deixá-

lo para outra hora, pega suas roupas e simplesmente se troca em casa.

Na saída, você vê a gerente da academia e resolve reclamar sobre o número de

Ela diz: "Não se preocupe. Volte daqui a três semanas e você conseguirá um estacionamento mais próximo e poderá escolher os aparelhos. Pois, nestas três semanas, as pessoas que se matricularam terão deixado de frequentar a academia!"

Uma coisa é decidir fazer exercícios. Outra coisa é de fato levar a cabo

Uma vez que todas as outras pessoas caem fora, você terá de decidir se desiste ou se persistirá. E, para isso, é preciso autogerenciamento.

Nada causará melhor impressão em seu líder do que sua habilidade de se gerenciar mesmo. Se seu líder tiver sempre de despender energia para gerenciá-lo, então você será visto

como alguém que consome tempo e energia. Se você se gerenciar bem, no entanto, você

lo como alguém que maximiza oportunidades e estimula pontos fortes para que seu líder recorra a você quando a pressão aumentar.

O QUE UM LÍDER DEVE GERENCIAR EM SI MESMO

Em *Today matters*, faço referência a inúmeras providências que as pessoas que querem ter sucesso deveriam tomar. Mas, aqui, quero concentrar-me apenas na liderança. Por isso, se

quiser ganhar credibilidade com seu chefe e os outros, concentre-se em cuidar dos negócios nestas sete áreas:

1. GERENCIE SUAS EMOÇÕES

Certa vez, fiquei sabendo que as pessoas com problemas emocionais têm 144 de chances de sofrerem acidentes de carro do que aquelas que não os têm. Obviamente descobriu que uma dentre cinco vítimas de acidentes fatais havia sido outra pessoa seis horas antes do acidente.

É importante que todos gerenciem as emoções. Ninguém gosta de gastar com uma bomba-relógio emocional que pode "explodir" a

qualquer momento. Mas é sobretudo importante que os líderes controlem suas emoções, pois tudo o que eles fazem afeta muitas outras pessoas.

Bons líderes sabem quando demonstrar emoções e quando retardá-las.
Bons líderes sabem

quando demonstrar emoções e

quando retardá-las.

. As vezes eles as deixam transparecer para que as pessoas que estão com eles possam sentir o que ele está sentindo. Isso as instiga. Isso é manipulação? Não acho que sim, os líderes

estejam fazendo isso pelo bem da equipe, e não para seu próprio ganho. Uma pessoa que vem mais do que os outros e à frente deles, os líderes muitas vezes experimentam primeiro. Ao permitir que a equipe saiba o que você está sentindo, você a estimula a sentir o que você está vendo.

Em outras vezes, os líderes têm de controlar seus sentimentos. Em seu livro *A Soldier's Story* [Soldado americano], o general Tommy Franks escreve sobre um acidente que ocorreu no Vietnã quando ele era oficial subalterno e o exemplo que lhe deu pelo tenente-coronel Eric Antilla, que colocou os homens a quem comandava acima de suas próprias necessidades emocionais:

Estudei os olhos de Eric Antilla. Sabia que ele estava dominado pela
nunca a deixou transparecer. Estávamos em guerra; ele estava no com
combate. E sua serena decisão de enfrentar essa catástrofe deu força a

momento ele sofria, mas agora ele estava firme como uma rocha. Na guerra,
comandantes sejam capazes de retardar suas emoções até que possam
demonstrá-las.¹

Quando digo que os líderes devem retardar suas emoções, não estou sugerindo
neguem ou enterrem. O fundamental no gerenciamento de suas emoções é que
os outros — e não a si mesmo — em primeiro lugar em se tratando do modo
e as processa. Quer você retarde ou demonstre suas emoções, elas não
própria gratificação. Você deve se perguntar: Do que a equipe precisa?, e não
que eu me sinta melhor?

2. GERENCIE SEU TEMPO

Problemas que envolvem gerenciamento de tempo são, sobretudo, difíceis p
no escalão médio da organização. Os líderes; que estão no topo podem delegar
que estão na base — normalmente batem o ponto. Eles recebem por hora
enquanto estão no horário de serviço. Os líderes médios, enquanto isso
Tensão, e são encorajados a — e muitas vezes, espera-
se deles — investir longas horas para concluir o trabalho.

Tempo é valioso. O psiquiatra e autor M. Scott Peck afirmou "Até que você v
si mesmo, não valorizará o seu tempo. Até que você valorize o seu tempo
ele." Em *What to do between birth and death* (Wm, Morrow & Co., 1992) [O
nascimento e a morte], Charles Spezzano diz que as pessoas não pagam
dinheiro; pagam por elas com tempo. Se você disser para si mesmo:
economizado o suficiente para

"Até que você valorize

a si mesmo, não valorizará o

seu tempo." — M. SCOTT PECK

comprar aquela casa de férias, então o que você realmente está dizendo é qu
custará cinco anos — um duodécimo de sua vida adulta. "A expressão gastan
uma metáfora", esclarece

Spezzano. "É como a vida funciona."

Em vez de pensar no que você faz e no que compra em termos de dinheiro, p
em termos de tempo. Pense nisso. No que vale a pena gastar sua vida? Ver se
em conta o tempo talvez mude seu modo de gerenciá-lo.

3, GERENCIE SUAS PRIORIDADES

Os melhores Líderes 360° são generalistas. Sabem muito sobre muitas vezes não têm escolha por causa do Desafio dos Muitos Chapéus. Mas o velho provérbio é verdadeiro: Se você persegue dois coelhos, ambos escapam.

O que um líder no escalão médio da organização deve fazer: 1 Uma vez que o líder máximo, não precisa controlar sua lista de responsabilidades ou deve tentar chegar ao ponto de conseguir gerenciar suas prioridades e forma:

80% do tempo — trabalhe naquilo em que você é mais forte 15% do tempo — naquilo que você está aprendendo 5% do tempo — trabalhe em outras áreas Talvez não seja fácil fazer isso, mas é para isso que você deve se esforçar. Pessoas trabalhando para você, tente passar pararias as coisas que você não s

que elas sabem. Ou, se possível, troque algumas tarefas com seus colegas para que vocês trabalhe na área em que estão seus pontos fortes. Lembre-se de que a única maneira de passar do escalão médio para cima é passar, aos poucos, de generalista para alguém que faz bem muitas coisas para alguém que se concentra em excepcionalmente bem.

O segredo para se fazer a mudança muitas vezes é a disciplina. Em *Empresas que Vencem*, Jim Collins escreve:

A maioria de nós leva uma vida atarefada, mas indisciplinada. Temos listas de tarefas cada vez maiores, tentando criar dinamismo pelo fazer, fazer, fazer — raramente funciona. Aqueles que constroem as empresas feitas para vencer, no mesmo modo as listas de "coisas a serem deixadas de fazer" e as listas mostraram uma notável disciplina no sentido de se desligarem de tudo o que não têm a ver.²

Você deve ser implacável ao julgar o que não deve fazer. Só porque você gosta de alguma coisa não significa que essa coisa deva continuar em sua lista de prioridades. Se o ponto forte, faça-o. Se ajudá-lo a crescer, faça-o. Se seu líder disser que você deve lidar com isso pessoalmente, faça-o. Qualquer outra coisa é um candidato para sua lista de "coisas a serem deixadas de fazer".

4. Gerencie sua energia

Algumas pessoas têm de racionar sua energia para não a esgotarem. A primeira vez que me atrás, as coisas não funcionavam assim comigo. Quando as pessoas me perguntavam se conseguia fazer tanta coisa, minha resposta era sempre: "Muita energia, pouco

ça, sempre fui muito ativo. Eu tinha 6 anos quando percebi que meu apelido

Agora que tenho 60 anos, tenho de prestar atenção em meu nível de Thinkingjor a change, compartilhei uma de minhas estratégias para ge

Quando olho para meu calendário todas as manhãs, me pergunto: Qua importante?

O maior inimigo de uma boa

idéia é estar ocupado.

Ê a única coisa à qual não posso me dar ao luxo de oferecer menos do que

Essa coisa pode ser para minha família, meus funcionários, um amigo, meu e o patrocinador de um compromisso referente a palestras ou meu temp

Sempre me certifico de que tenho a energia para fazê-lo com foco e excelência.

Até as pessoas com muita energia podem ter essa energia consumida sob circunstâncias difíceis. Observei que os líderes no escalão médio de uma organização muitas vezes com o que chamo de "drenos de energia".

Atividade sem direção — fazer coisas que não parecem ter importância.

Carga sem ação — não poder fazer coisas que realmente têm importância.

Conflito sem solução — não poder lidar com o que é o problema.

Se você descobrir que está em uma organização onde muitas vezes tem esses drenos, então terá de trabalhar muito mais arduamente para gerenciar o que você faz isso ou precisará procurar um novo lugar para trabalhar.

5. Gerencie suas idéias

O poeta e romancista James Joyce observou: "Sua mente irá desenvolver-lhe exatamente aquilo que você colocou nela." O maior inimigo de uma boa idéia é estar ocupado. Os meios normalmente são as pessoas mais ocupadas em uma organização. Seu tempo de vida exige demais para você parar e pensar durante seu dia de trabalho. Hábito de anotar as três ou quatro coisas que precisam de um bom planejamento nas quais você não pode parar de pensar. Depois arrume

refletir bem nesses itens. Pode ser trinta minutos em casa no mesmo dia, ou fazer uma lista para a semana toda e depois reservar algumas horas no sábado para a lista ficar muito longa para você não desanimar ou se assustar.

Em Thinkingjor a change, encorajo os leitores a terem um lugar para pensar, sobre a "cadeira de análise" que tenho em meu escritório. Não uso essa cadeira senão para meu tempo de reflexão. Descobri, desde a publicação do livro, que é claro o uso correto da cadeira de análise. As pessoas nas conferências sentavam em sua cadeira de análise e nada acontecia

Um minuto pensando muitas

vezes vale mais do que uma hora

conversando ou fazendo um trabalho

não planejado.

Expliquei-

lhes que não me sento naquela cadeira sem uma pauta, esperando simplesmente que me ocorra uma boa idéia. O que normalmente faço é anotar uma vez que não pude pensar nelas durante um dia atarefado. Levo a lista até minha cadeira, coloco-a diante de mim e penso em cada item de acordo com sua necessidade. Às vezes avalio uma decisão que já tomei ou uma decisão que terei de tomar. Às vezes desenvolvo uma estratégia. Às vezes sou criativo na elaboração de uma idéia.

Quero encorajá-

los a tentar gerenciar seu pensamento desse modo. Se você nunca fez isso antes, ficará surpreso com o resultado. E saiba disto: 1 minuto > 1 hora pensando muitas vezes vale mais do que uma hora conversando ou fazendo um trabalho não planejado.

6. GERENCIE SUAS PALAVRAS

O lendário técnico de basquete John Wooden dizia: "Mostre-me o que você pode fazer; não só diga o que pode fazer." Acho que quase todos os líderes já disseram — cogitaram — essas palavras em algum ou outro momento quando estavam com um funcionário. Líderes valorizam ação. E se eles vão parar o que estão fazendo por um tempo consideravelmente longo, as palavras que eles ouvem precisam ter valor.

Em The Forhes scrapbook of thoughts on the business life (Triumph E

[Caderno de reflexões sobre a vida empresarial da revista especializada em finanças Forbes], Emile de Girardin é citado como autor da seguinte frase: "O poder é imenso. Uma palavra bem escolhida muitas vezes é suficiente para transformar derrota em vitória e salvar um império." Se você quiser transformar palavras em peso, então as pese bem. A boa notícia é que, se gerenciar o tempo para refletir com foco, você provavelmente verá resultados.

David McKinley, Líder 360° de uma grande organização em Plano, no Texas, me contou uma história sobre seu primeiro emprego depois da pós-graduação. Ele estava se preparando para fazer uma importante visita a alguém e decidiu pedir ao líder máximo da organização que o acompanhasse.

Quando chegaram lá, David, em seu entusiasmo, simplesmente não conseguiu esperar.

Não deu ao seu líder a chance de fazer outra coisa senão assistir a tudo até o fim.

Ao voltarem para o carro, o chefe de David desabafou: "Eu poderia ter ido ao escritório", deixando claro que sua presença tinha sido desnecessária. David recebeu uma grande lição naquele dia sobre ficar dentro dos limites quando estiver com o chefe.

Seu conselho sincero e sua correção fortaleceram nosso relacionamento e me ensinaram a viver a vida." Se você tiver algo importante para dizer, diga-o bem e em poucas palavras. Se não tiver, às vezes a melhor coisa a fazer é ficar em silêncio.

7. GERENCIE SUA VIDA PESSOAL

Você pode fazer tudo certo no trabalho e se gerenciar bem ali, mas se sua vida pessoal estiver em desordem, ela, por fim, estragará todas as outras coisas. O líder chegar ao topo do quadro

organizacional mas perder o casamento ou alienar-se dos filhos? Como Sucesso é ter aqueles

que mais me amam e respeitam o

mais perto de mim.

alguem que passou muitos anos aconselhando pessoas, posso lhe dizer que o sucesso profissional vale isso.

Há anos esta tem sido uma de minhas definições de sucesso: ter aqueles que mais me amam e respeitam o mais perto de mim. Isso é o que mais importa: o amor e o respeito de minha esposa, de meus filhos e de meus netos antes de qualquer pessoa.

com quem trabalho. Não me entenda mal. Quero que as pessoas que trabalham me respeitem também, mas não às custas de minha família. Se eu não tiver minha vida em casa, então o impacto negativo irá espalhar-se sobre todas as áreas de minha vida, incluindo o trabalho.

Se quiser liderar para cima, você deve sempre liderar a si mesmo primeiro. Se não puder, você não terá credibilidade. Descobri que o que segue é uma verdade: Se não puder liderar a mim mesmo, os outros não me seguirão. Se não puder respeitar a mim mesmo, os outros não me respeitarão. Se não puder liderar a mim mesmo, não serão meus parceiros.

Essa verdade se aplica quer a influência que você deseja exercer seja sobre as pessoas que estão acima de você, ao seu lado ou abaixo de você. Quanto mais você está fazendo o que deveria fazer, melhor será sua chance de causar um impacto.

Princípio de liderança para cima n- 2

ALIVIE A CARGA DE SEU LÍDER

Você provavelmente já ouviu a expressão "jogo de empurra", do inglês "pass the buck" (literalmente passar a faca), que significa evitar posse ou fugir da responsabilidade. A fonte que a expressão vem dos jogos de cartas do Velho Oeste em que uma faca era usada para indicar quem seria o próximo a distribuir as cartas. Se você não quiser distribuir, essa pessoa podia passar a faca.

Quando era presidente dos Estados Unidos, Harry Truman costumava manter uma faca sobre sua mesa que dizia: "A Faca Pára Aqui." Com isso ele queria dizer que, independentemente de quantas pessoas acima e abaixo da cadeia de comando assumissem a responsabilidade, ele iria assumi-la. Em um discurso na National War College em 19

dezembro de 1952, Truman comentou: "Sabem, é fácil para o zagueiro dizer que a culpa é feira

de manhã o que o técnico deveria ter feito, depois que o jogo acabou. Mas quando você — e em minha mesa tenho um lema que diz A Faca Pára Aqui' —, a culpa é

tomada." Em outra ocasião, ele disse: "O presidente — seja quem for — pode passar a responsabilidade para outro. Nenhuma outra pessoa pode fazer seu trabalho."

O peso da responsabilidade é grande sobre os líderes. Quanto mais alto for o cargo, mais eles ocupam em uma organização, maior é a

responsabilidades como presidente dos Estados Unidos, Truman carregou toda a nação sobre seus ombros. Os líderes podem desistir de muitas coisas. A única coisa de que o líder máximo jamais pode abrir mão é a final.

Como Levantar seu Líder Levanta Você

Os líderes podem desistir de

muitas coisas. Podem delegar muitas

coisas. A única coisa de que o líder

máximo jamais pode abrir mão é a

responsabilidade final.

Como funcionário, você pode fazer uma de duas coisas por seu líder. Você pode carregar a carga mais leve ou pode deixá-

la mais pesada. É semelhante ao Princípio do Elevador em

Vencendo com as pessoas: Podemos levantar ou derrubar pessoas em nossos

Se você

ajuda a levantar a carga, então ajuda seu líder a ter sucesso. Quando o líder tem sucesso, a organização tem sucesso. Caso contrário, é quase impossível para o chefe fracassar.

Devo mencionar os motivos importantes para levantar a carga de seu líder. A primeira atenção: estou recomendando que você levante a carga, não bajule o chefe. Muitas das pessoas que agradam ao chefe e esperam que isso ajude a carreira delas têm um caráter deficiente. Elas simplesmente usaram mal sua energia. Há uma grande diferença entre alguém que realmente deseja ajudar e alguém que está tentando apenas agradar.

Há muitos benefícios positivos que podem ser resultados de quando você ajuda a levantar a carga de seu líder. Seguem alguns desses benefícios.

LEVANTAR A CARGA DEMONSTRA QUE VOCÊ

É UM MEMBRO DA EQUIPE

Quando penso no membro de equipe perfeito, penso em Kirk Nowery, Injoy Stewardship Services. Quando começou na ISS, Kirk era um de "estrada". Ele consultava

igrejas e também dava informações sobre o ISS e seus serviços para líderes auxiliares. Mas, toda vez que eu via Kirk, ele costumava fazer mim: "John, tem alguma coisa que eu possa fazer por você?" Era seu me saber

que ele era um membro da equipe, disposto a fazer o que fosse necessário para

Agora que Kirk está dirigindo a empresa, ele ainda me faz aquela pergunta encontramos. E se lhe peço para fazer qualquer coisa, seja cumprir um empresa ou ajudar-me com algo pessoal, ele conclui a tarefa com excelência.

LEVANTAR A CARGA DEMONSTRA GRATIDÃO

POR ESTAR NA EQUIPE

Diz um provérbio chinês: "Aqueles que bebem a água devem lembrar-se daqueles que

cavam a fonte." De todos os atributos pessoais, a gratidão é um dos mais atraentes que é um dos menos praticados. Mas tenho de dizer que as pessoas com quem omissoas nessa área. Eu as considero muito agradecidas. Elas sempre demonstram levarem minha carga e tirarem coisas dos meus ombros; e, uma vez que eu mim, tento cuidar bem delas.

LEVANTAR A CARGA FAZ COM QUE VOCÊ

SEJA PARTE DE ALGO MAIOR

Em fevereiro de 2005, alguns membros da EQUIP, vários voluntários e de liderança e alguns doadores atuais e po

Quando você ajuda alguém

mais importante do que você, isso

faz com que você seja parte de algo

maior.

tenciais fizeram uma viagem à Europa para iniciar o Mandato de um Milhão ali. Foi uma experiência maravilhosa encontrarmos com líderes nacionais em países como Reino Unido, Alemanha, Ucrânia e Rússia.

Percorremos grande parte do território em dez dias. Muitas vezes viajavamos para um país pela manhã, fazíamos alguns passeios

turísticos à tarde e nos encontrávamos com líderes importantes ao anoitecer seguinte. À medida que corríamos de um lugar para outro e viajavamos aeroporto ao hotel para a sala de reunião Doug Cárter, vice-presidente da EQUIP, sempre fazia todos se lembrarem da visão do EQUIP e do Mandato de um Milhão de Líderes. Treinar e equipar um milhão de pessoas nos seis continentes para serem espirituais.

Doug é um bom líder. Ele nos fazia lembrar que o que estávamos fazendo era algo maior do que os eventos do momento. A verdade é que, quando você é importante do que você, isso faz com que você seja parte de algo maior. Quem deseja fazer parte de algo significativo? Há também outro benefício em fazer algo maior; isso faz de você alguém mais importante. Você não pode contrair algo significativo sem ser transformado. Se quiser ser melhor do que você é, faça mais do que você.

LEVANTAR A CARGA FAZ COM QUE VOCÊ SEJA NOTADO

Quando você levanta as pessoas, elas não conseguem fazer outra coisa além disso.

Ainda que os outros não estejam cientes do que você está fazendo, a pessoa que você levanta está ciente. Sem dúvida, levantar os outros não tem por objetivo ser notado.

Você não pode agregar valor às pessoas ajudando-as uma única vez. Se você quiser que o valor que você dá volte para você, é preciso que isso seja um processo contínuo.

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ

LEVANTA OS OUTROS

uma ou duas vezes Muitas

vezes Constantemente

COMO O LÍDER RESPONDE

"Obrigado."

"Preciso

de

você." "Deixe-me ajudá-lo."

Se você sempre ajuda os outros, então os outros, por fim, irão querer
lo. Ainda que o líder para quem você trabalha nunca se

mexa para levanta-

lo em troca, alguém que já viu você fazendo isso lhe estenderá uma
mão. Lembre-

se: Isso não tem a ver com o peso da carga. Tem a ver com o modo como você
carrega.

LEVANTAR A CARGA AUMENTA SEU VALOR E INFLUÊNCIA

Você tem um amigo ou parente que sempre faz com que as coisas fiquem mais
para você, que parece lhe agregar valor toda vez que estão juntos? Se tiver,
tem um lugar especial em seu coração. De igual modo, os que carregam as cargas
especial no coração de seus líderes.

Sua atitude de levantar

seu líder muitas vezes leva seu

líder a levanta-lo.

Pela perspectiva do líder máximo, a pergunta que deve ser feita é: "Minha situação
melhor com eles na equipe?" Esse realmente é o ponto principal para um líder.
Líderes sen

tirem que a situação deles fica melhor porque você faz parte da equipe, então

umenta, e o mesmo acontece com sua influência. Faço essa pergunta para mim dois anos depois de contratar uma pessoa. Sou naturalmente otimista, e com o tempo para que meu entusiasmo com relação a ela fique bem equilibrado e o desempenho de forma realista. Outros líderes poderiam talvez fazer um teste de desempenho, embora eu também recomende que os pessimistas esperem dois anos (ceticismo).

Quando você levanta a carga de um líder, sua carga naturalmente fica mais pesada.

Você está assumindo mais uma carga quando liderar no escalão médio ou superior. É mais difícil. Saiba, no entanto, que sua atitude de levantar seu líder muitas vezes pode levá-lo a levá-lo.

Como Levantar a Carga de seu Líder

Ao ler sobre as várias formas pelas quais levantar a carga de seu líder, talvez venham à sua mente várias maneiras pelas quais

poderia ajudar. Recomendo que você siga seus instintos. Mas, caso você não saiba ao certo por onde começar, por favor, deixe-me dar várias sugestões.

1. FAÇA UM BOM TRABALHO PRIMEIRO

Willie Mays, um dos melhores jogadores de beisebol, afirmou " Não é difícil ser bom de vez em quando nos esportes. O difícil é ser bom todos os dias." A menos que você tome o primeiro passo importante na atitude de levantar a carga de seu líder, impede de ter de levantar a sua.

Uma vez, tive um funcionário que sempre me dizia que ele queri me ajudar. No princípio, pensei: Que atitude maravilhosa! Mas depois comecei a perceber que ele constantemente pedir para ajudar ele nunca parecia concluir seu trabalho. Depois de um padrão, eu o pus sentado e lhe disse que a melhor maneira de ajudar era fazer seu trabalho. Mas adivinhe o que aconteceu? Ele continuou a pedir para ajudar, mas não ia até o fim nem concluía seu trabalho. Por fim, concluí que ele não passa tempo comigo, e não me ajudar. Com o tempo, tive de deixá-lo.

QUANDO ENCONTRAR UM PROBLEMA, OFEREÇA UMA SOLUÇÃO

Gosto da tira cómica de Snoopy em que Lucy se aproxima do Charlie Brown,

encostado em um muro apoiando a cabeça nas mãos. Ela olha para ele e diz:

"Não é difícil ser bom de vez

em quando nos esportes. O difícil é ser

bom todos os dias."

WILLIE

MAYS

— Eh, desanimado de novo Charlie Brown?

Sabe qual é seu problema? — ela pergunta, não tendo resposta. — O
você é você!

—

Bem, o que posso fazer? — ele responde, irritado. Lucy responde:

—

Não finjo ser capaz de dar conselhos. Eu simplesmente aponto o problema.

Os que levantam cargas não seguem o caminho de Lucy. São mais pa
Henry Ford, que aconselhou: "Não encontre uma falha; encontre uma solução

Em uma organização que dirigi há muitos anos, eu tinha um bando c

trabalhando para mim, que pareciam constantemente despejar problema
depois ir embora para procurarem mais problemas. Institui uma regra. Qualc

trouxesse um problema querendo ajuda para resolvê-

lo também tinha de sugerir três possíveis

soluções antes de me procurar. Fiz isso porque não queria ajudá-

los? Não. Fiz isso porque queria

que eles aprendessem a ajudar a si mesmos. Eles logo ficaram criativos e exp

que o tempo passava, eles precisavam de menos ajuda e se tornavam
decisão e líderes.

3, DIGA AOS LÍDERES O QUE ELES PRECISAM OUVIR,

NÃO O QUE QUEREM OUVIR

Por causa da intuição, bons líderes muitas vezes vêem mais do que os outros
outros. Por quê? Porque vêem tudo por uma propensão à liderança. M
lideram cresce, eles muitas vezes perdem o pique. Ficam desconectados. Qua

esse problema? Eles pedem às pessoas que fazem parte de seu círculo coisas para eles.

A maioria dos bons líderes quer a perspectiva das pessoas em quem o Bigelow, especialista em vendas, pontuou: "São poucos

"São poucos os grandes

executivos

que querem estar cercados

de homens que só sabem dizer

'sim'." — BURTON BIGELOW

os grandes executivos que querem estar cercados de homens que só sabem d

Seu maior ponto fraco muitas vezes é o fato de que esses homens afi volta do executivo um muro de ficção, quando o que o executivo quer são, principalmente, fatos simples."

Uma das maneiras de se tornar uma pessoa em quem os líderes confiam é diz lhes a

verdade. Uma das pessoas mais importantes que carregam a carga em Eggers, minha assistente. Toda

vez que me encontro com Linda, peço a ela que me mantenha inform confio nela em tudo. Ter Linda trabalhando comigo é comoteri um cérebro a

No início de nosso relacionamento profissional, pedi a Linda que sempre comigo em se tratando de más notícias. Eu não que ela ficasse falando sobre

tentasse poupar meus sentimentos. Se vou receber uma má notícia, quero imediata. Minha promessa para Linda, em troca, foi nunca atacar o portador conversasse com Linda, acredito que ela confirmaria que cumpri essa promes

Se você nunca falou com seus líderes e disse-

lhes o que eles precisam ouvir, então será

preciso coragem. Como disse o general na Segunda Guerra Mundial e Dwight D. Eisenhower:

" Um coração ousado é metade da guerra." Mas se estiver disposto a falar, po seus líderes e a si mesmo. Comece por partes e seja diplomático. Se seu líder mais franco com o passar do tempo. Se você chegar ao ponto em qu disposto a ouvi-

lo, mas, de fato, quer sua perspectiva, então se lembre disto: Cabe a você ser

funil, não um filtro. Cuidado ao passar informações sem "influenciar". verdade — ainda que doa.

4 ANDE O SEGUNDO QUILÓMETRO

Zig Ziglar, especialista em motivação e vendas, afirmou: "No segundo quilômetro existe congestionamento de trânsito." Quando fizer mais do que lhe foi prometido, certamente sobressairá entre a multidão. Quando tiver a atitude de fazer o que é certo, se tratando de ajudar a organização, então você poderá sobressair como um membro da equipe confiável. (Discuto essa questão mais a fundo no capítulo 8 de *Como Sobressair*.)

"No segundo quilômetro

não existe congestionamento de

trânsito." — ZIG ZIGLAR

A multidão muitas vezes se tornam membros do círculo íntimo de um líder. Ele não pode esperar delas a mentalidade do segundo quilômetro. Esperam um esforço extra, uma responsabilidade extra e idéias extras. Mas os bons líderes também dão algo de volta.

5. DEFENDA SEU LÍDER SEMPRE QUE PUDER

Ajudar seus líderes significa apoiá-los e defendê-los sempre que você puder. O ex-general do exército e ministro de estado dos EUA Colin Powell començou a falar sobre lealdade ao discutir uma questão, lealdade significa dar sua sincera opinião, quer você concorde ou não. Discordância, neste estágio, é um estímulo para mim. Mas, uma vez tomada a decisão, a discussão se encerra. A partir daí, lealdade significa pôr em prática o que ela fosse sua."

6.

SUBSTITUA SEU LÍDER SEMPRE QUE PUDER

Todo funcionário em uma organização é um representante daquela organização. Todos os indivíduos em todos os níveis também representam os líderes para quem trabalham.

Consequentemente, eles podem optar por progredir e substituir seus líderes quando necessário, mas sempre de uma maneira que seja benéfica para a organização.

Anos atrás, eu costumava dizer aos novos líderes que eu contratava que eu não queria que nossa organização andava por ali com dois baldes. Em um balde havia água e no outro, fogo.

Como líderes, eles sempre se deparavam com pequenos incêndios, e cabia a eles apagar a gasolina em um incêndio. A escolha era deles.

7.

PERGUNTE PARA SEU LÍDER COMO

VOCÊ PODE LEVANTAR A CARGA

É bom prever o que seu líder pode demandar ou querer. Melhor ainda é perguntar. Se você estiver fazendo seu trabalho e ele for bem-feito, é provável que seu líder tenha o prazer de dizer como você pode ajudar.

Ao longo dos anos, enquanto trabalhei como consultor e palestrante, descobri que existem duas abordagens que as pessoas nestes ramos usam. Um tipo de consultor organiza e exclama: "Eis o que sei; sente-se e ouça." Outro propõe: "O que preciso saber? Vamos trabalhar nisso juntos. Vamos fazer um compromisso com a idéia de que é sua vez de estarem no centro das atenções. Eles são rápidos em dizer o que você pode fazer para ajudá-los. Outros palestrantes reconhecem que é o momento de agregar valor ao líder que os convidou.

À medida que adquiri mais maturidade e experiência, tentei tornar-me um comunicador naquele segundo grupo. Como muitos líderes no início da minha carreira concentrando-me em mim mesmo. Mas, com o tempo, cheguei a reconhecer que fui convidado para dar uma palestra, estou ali para servir aos líderes que me convidaram. Agregar-lhes valor, levantar a carga deles se puder. Para isso, pergunto três coisas para

•

"Posso dizer algo que você já disse para reforçá-lo

"Posso dizer algo que

você gostaria de dizer, mas não pode, para dizer em seu lugar o que é necessário

•

"Posso dizer algo que você ainda não disse para expressar o que você gostaria de dizer?"

Na maioria das vezes, os bons líderes respondem positivamente a esses pedidos sempre pensando na frente, pensando no lugar para onde devem levar a organização para chegar lá. Quando alguém pergunta como pode ajudar, eles ficam contentes. O necessário é que alguém pergunte.

Princípio de liderança para cima n-
3 ESTEJA DISPOSTO A FAZER O QUE

OS OUTROS NÃO SE DISPÕEM A FAZER

Pessoas de sucesso fazem coisas que as pessoas sem sucesso não estão dispostas a fazer.

— JOHN C. MAXWELL

Diz-

se que um grupo de apoio na África do Sul, certa vez, escreveu para o missionário e explorador David Livingstone fazendo a seguinte pergunta: "Você já encontrou o caminho para chegar onde está? Nesse caso, queremos saber como enviar outros a fazer o mesmo caminho com você."

Livingstone respondeu: "Se vocês tiverem homens que queiram vir só se souberem que existe um bom caminho, não os quero. Quero homens que venham ainda que não haja um caminho." É isso que os líderes máximos querem das pessoas que estão sob seu comando: querem indivíduos que estejam dispostos a fazer o que os outros não se dispõem a fazer.

Poucas coisas ganham a apreciação de um líder máximo mais rapidamente do que um funcionário que quer se esforçar para fazer tudo o que for necessário.

apreciação

de um líder máximo mais

rapidamente do que um funcionário

que quer se esforçar para fazer tudo o

que for necessário.

rapidamente do que um funcionário que quer se esforçar para fazer tudo o que for necessário. E assim que os Líderes 360° devem ser: dispostos e aptos a pensar em termos de sua descrição de trabalho e dispostos a lidar com

os tipos de serviços que os outros são orgulhosos demais ou assustados demais para assumir. É isso que coloca os Líderes 360° acima de seus

colégas. E lembre-

se de que ser notado é um dos primeiros passos para influenciar a

pessoa que está acima de você.

O QUE SIGNIFICA FAZER O QUE OS OUTROS NÃO QUEREM FAZER

Talvez você já tenha se disposto a fazer tudo o que for necessário, e, sincera, ética e benéfica, você se presta a assumi-la. Nesse caso, isso é bom para você! Agora, só precisa saber agir para causar o maior impacto e criar influência. Aqui vou listar algumas coisas que recomendo que você faça para ser um Líder 360° que lidera para o bem.

1. LÍDERES 360° ASSUMEM AS TAREFAS DIFÍCEIS

A habilidade de realizar tarefas difíceis é algo que ganha o respeito dos outros rapidamente. Em *Developing the leader within you*, mostro que uma das maneiras de se ganhar a liderança é solucionar problemas.

Sempre ocorrem problemas no trabalho, em casa e na vida em geral. Minha experiência é que as pessoas não gostam de problemas, cansam-se deles rapidamente e farão quase qualquer coisa para escapar deles. Esse clima faz os outros colocarem as rédeas nas mãos — se você estiver disposto e apto para enfrentar os problemas e encontrar soluções para solucioná-los. Suas habilidades para solucionar problemas sempre serão necessárias. Um líder cujo problema é algo que todo mundo tem.

Você descobre a resiliência e

a tenacidade nas tarefas difíceis, não

nas fáceis. Quando escolhas difíceis

precisam ser feitas e os resultados são

difíceis de se alcançar, líderes são

formados.

Assumir trabalhos difíceis não só lhe traz o respeito dos colegas, mas também a ajuda a se tornar um líder melhor, ao descobrir a resiliência e a tenacidade nas tarefas difíceis. É principalmente nas dificuldades que os líderes são formados.

2. LÍDERES 360° PAGAM SUAS DÍVIDAS

Sam Nunn, ex-senador dos Estados Unidos, afirmou: "Você tem de pagar o preço.

Descobrirá que tudo na vida exige um preço e terá de decidir se o preço valerá a pena para tornar-

se um Líder 360°, você terá de pagar um preço. Terá de abrir mão de outras coisas para ser líder. Terá de sacrificar alguns objetivos pessoais por causa dos outros. Terá de sair da sua zona de conforto e fazer coisas que nunca fez antes. Terá de continuar a fazer coisas ruins

quando não tiver vontade. Terá de colocar repetidas vezes os outros à sua frente. Um líder realmente bom, terá de fazer essas coisas sem ostentação ou queixa. Terá de se deitar e acordar cedo

que, como disse o lendário George Halas da NFL, "ninguém que já deu o melhor de si nunca se arrependeu".

3. LÍDERES 360O TRABALHAM NO ANONIMATO

Penso muito na importância da liderança. Acho que isso é óbvio para todos. O meu lema é: "Tudo começa e acaba com a liderança." De vez em quando alguém me diz que sou muito ego. Ego se encaixa na equação da liderança. As pessoas querem saber o que impede o ego. Acho que a resposta está na trilha de cada líder em direção à liderança. Quando pagaram suas dívidas e deram o melhor de si no anonimato, o ego não é mais o problema.

Um de meus exemplos favoritos disso ocorreu na vida de Moisés no Antigo Testamento. Embora tenha nascido hebreu, ele levou uma vida de privilégio até os 40 anos. Mas, depois de matar um egípcio, ele se exilou no deserto por 40 anos. Deus usou-

o como pastor e pai e, após quatro décadas de serviço fiel no anonimato, Moisés foi chamado para ser líder. As Escrituras dizem que, na época, ele era o melhor homem do mundo. Bill Purvis, pastor sênior de uma grande igreja em Columbus, na Geórgia, disse: "Você fizer o que pode, com o que tem, onde está, então Deus não irá deixá-lo onde você está, e aumentará o que você tem."

A romancista e poetisa inglesa Emily Brontë observou: "Se eu pudesse, eu trabalharia em silêncio e no anonimato, e deixaria que os outros falassem por mim."

meus esforços fossem conhecidos por seus resultados." Nem todos querem estar no centro das atenções como ela. Mas é importante que o líder aprenda a trabalhar no anonimato um teste de integridade pessoal. A chave é esta: trabalhar no anonimato porque é importante, não porque irá levá-lo a ser notado.

4, LÍDERES 360O TÊM SUCESSO COM PESSOAS DIFÍCEIS

As pessoas que estão trabalhando na base de uma organização normal escolhe se a pessoa com quem trabalham for difícil de se lidar. Em contrapartida, no topo quase nunca têm de

trabalhar com pessoas difíceis porque conseguem escolher com quem trabalhar. Quando alguém com quem elas trabalham se torna difícil, elas muitas vezes são transferidas e mudam de departamento.

Para os líderes no escalão médio da organização, a estrada é diferente. Eles têm uma chance para resolver o problema, mas não controle total. Talvez não possam. Você não tem o direito de

colocar a organização em risco... Se for

assumir o perigo, é você quem

precisa se colocar em risco.

Com as pessoas difíceis, mas podem muitas vezes evitar trabalhar com elas. Os líderes — aqueles que aprendem a liderar para cima, para os lados e para baixo — fazem uma maneira de ter sucesso mesmo com pessoas difíceis. Por que fazem isso? Porque isso beneficia a organização. Como fazem isso? Trabalham no sentido de compartilhar e concentram-se com elas. E, em vez de colocarem essas pessoas difíceis no devido lugar, eles tentam se colocar no lugar delas.

5. LÍDERES SEMPRE SE COLOCAM EM RISCO

Mencionei anteriormente que, se quiser liderar para cima, você deve se colocar em risco com seus colegas. Como fazer isso, principalmente quando você está pagando para trabalhar no anonimato? Uma maneira é assumir um risco. Você não pode evitar riscos e sobressair ao mesmo tempo.

Eis o que é complicado com se tratando de assumir riscos no escalão médio da organização. Você nunca deve ser displicente com relação a ariscar o que não é seu. Você não pode apostar com o dinheiro dos outros. Você não tem o direito de colocar a organização em risco.

Nem seria certo você criar um alto risco para os outros na organização. Se for você quem precisa se colocar em risco. Seja esperto, mas não evite riscos.

6. LÍDERES 360O ADMITEM FALHAS, MAS

NUNCA TÊM DESCULPAS

É mais fácil passar do fracasso para o sucesso do que de desculpas para o sucesso.

você terá maior credibilidade com seu líder se admitir seus defeitos e erros.

Garanto isso. Sem dúvida, isso

não

significa

que você não precisa produzir resultados. O instrutor e técnico

É mais fácil passar do

fracasso para o sucesso do que de

desculpas para o sucesso.

de beisebol McDonald Valentine] afirmou: "Quanto mais alto seu nível, menos se aceitam Desculpas."

O escalão médio da organização é um bom lugar para você descobrir sua identidade e realizar coisas. Ali você pode descobrir seus pontos fortes e fraquezas.

Se não alcançar o alvo em uma área, você pode se esforçar para superar seus pontos fracos. do mesmo modo, você pode aprender a superar um obstáculo, ou pode reconhecer sua fraqueza em que precisará colaborar com os outros. Mas, independentemente, não se desculpe. Steven Brown, presidente do Fortune Group, resumiu essa questão em duas ações na vida: desempenho e desculpas. Decida a sua."

7. LÍDERES 360O FAZEM MAIS DO QUE O ESPERADO

As expectativas são grandes para as pessoas que estão no topo, E, infelizmente, muitas organizações, as expectativas para as pessoas que estão na base são pequenas. No escalão médio que as expectativas se misturam. Por isso, se fizer mais do que o esperado, você sobressairá e, muitas vezes, poderá contar com resultados maravilhosos.

Quando Chris I lodges, pastor sênior que é doador e treinador voluntário,

estava trabalhando como membro da equipe de Uíúú.I gtande igreja em Bator Larry Stockstill, teve a oportunidade de tornar-se o apresentador de um programa de televisão ao vivo. Chris não tinha responsabilidades relacionadas ao programa é estava

abaixo na hierarquia da organização. Mas, por saber que o programa era im Chris decidiu ir

ao estúdio para ver a primeira gravação. Aconteceu que ele foi o único equipe a fazer isso.

Houve uma grande agitação no estúdio à medida que a hora da primeira transmissão aproximava. Essa agitação logo se transformou em pânico quando o co-apresentador agendado para aparecer no

programa telefonou para dizer que estava tendo problemas para chegar.

O convidado não estava preocupado, porque pensou que eles poderiam cancelar mais tarde. Ele não sabia que o programa seria transmitido ao vivo!

Naquele momento, Larry olhou à sua volta, viu Chris e resolveu: "Você é o convidado hoje." A equipe começou o corre-corre, pôs um microfone em Chris, passou um pouco de maquiagem em seu rosto e colocou-o sentado na cadeira ao lado de Larry. Então, para grande choque de Chris, quando as luzes se acenderam e as câmeras começaram a filmar, Larry apresentou Chris como seu co-apresentador.

Chris acabou ficando naquele programa com Larry todas as semanas por um longo tempo. A experiência transformou-o para sempre. Isso não só construiu seu relacionamento com seu líder, mas também tornou Chris conhecido na comunidade. O maior aprendizado foi aprender a pensar depressa e tornou-se um comunicador melhor, habilidades que lhe são muito úteis todos os dias de sua vida. E tudo aconteceu porque ele decidiu esperar por ele.

8. LÍDERES 360o SÃO os PRIMEIROS A SE ADIANTAR E AJUDAR

Em 25 ways to win with people [25 maneiras de ganhar com as pessoas], o primeiro a se oferecer para ajudar pode fazer com que os outros possam ganhar pelo menos um milhão de dólares. Sua

atitude mostra a eles que você se importa. O tipo de influência que você tem para ajudar um colega também é adquirido com seu líder quando você se adianta.

Você não percebeu que o que segue é verdadeiro?

•

A primeira pessoa a ser voluntária é um herói e recebe o melhor tratamento.

•

A segunda pessoa é considerada uma ajudante e vista como alguém que está um pouco acima da média.

•

A terceira pessoa, junto com todos os que vêm depois, é vista como seguidora e é ignorada.

Não importa a quem você está ajudando, seja ele seu chefe, um colega ou alguém que está trabalhando para você. Ao ajudar alguém na equipe, você ajuda a equipe, você está ajudando seus líderes. E isso lhes dá razões para notá-lo e apreciá-lo.

9.

LÍDERES 360º EXECUTAM TAREFAS QUE "NÃO CABEM A ELES"

Poucas coisas são mais frustrantes para um líder do que ver uma pessoa realizar uma tarefa que "não é dela". (Em momentos como esses, a maioria dos líderes que conheço é tentada a convidar tais pessoas a se livrarem de todas as outras tarefas. Bons líderes não pensam assim. Eles entendem a Lei da Situação Como um dos 21 irrefutáveis leis da liderança: "O objetivo é mais importante do que o papel".)

O objetivo de um Líder 360º é concluir o trabalho, cumprir a visão da organização e a do seu líder. Isso muitas vezes significa fazer o que for preciso. Quando o líder pode contratar mais gente para o trabalho, mas os líderes no escalão superior não podem, muitas vezes não têm essa opção. Então, em vez disso, eles tomam a iniciativa de preencher a lacuna.

10. LÍDERES 360º ASSUMEM A RESPONSABILIDADE POR SUAS RESPONSABILIDADES

Recentemente vi um desenho animado em que o pai estava lendo um livro para o filho na hora de dormir. O título na capa do livro

dizia : A história de Jó, e o menino fez apenas uma pergunta para o pai: Por que você processou alguém?"

Não é assim que muitas pessoas pensam hoje em dia? A reação autor

adversidade é culpar uma outra pessoa. Não é isso, que acontece com os Líderes, eles assumem as suas responsabilidades e as levam até o fim.

A falta de responsabilidade pode romper um acordo em se tratando de trabalho para mim. Quando meus funcionários não concluem o trabalho, eu fico desapontado. Mas estou disposto a trabalhar com eles para ajudá-los a melhorar — se eles estiverem assumindo a responsabilidade sozinhos. Se não, que eles se esforcem para melhorar e tiverem a disposição para aprender. No ponto de partida para melhorar se eles não concluem o trabalho e não assumem a responsabilidade. Nesses casos, é hora de seguir em frente e encontrar outro lugar para eles.

J. C. Penney afirmou: "A menos que esteja disposto a mergulhar ileso no trabalho além da capacidade de um homem comum, você simplesmente não pode alcançar as melhores posições no topo." Eu diria que você não levará jeito para a liderança no escopo.

As pessoas que querem ser eficientes se dispõem a fazer o que os outros não fazem.

E, por causa disso, seus líderes se dispõem a dar-lhes recursos, promovê-los e ser influenciados por eles.

Princípio de liderança para cima n- 4

FAÇA MAIS DO QUE GERENCIAR

LIDEREI

As pessoas às vezes pedem que eu explique a diferença entre gerenciar e liderar. Aqui está, em poucas palavras, minha opinião a respeito: gerenciar é gerenciar processos, líderes trabalham com pessoas. Ambos são necessários para que a organização siga sem percalços, mas eles têm funções diferentes.

Para entender o que quero dizer, pense em algumas das coisas que devem acontecer em um navio militar para que ele funcione adequadamente. O navio deve ser direcionado, o suprimento deve ser mantido, o combustível deve ser mantido, o equipamento deve ser mantido, o suprimento deve ser mantido. Há vários sistemas de armas que devem ser mantidos em bom estado.

A manutenção de rotina em um navio é infinita, e há inúmeros processos relacionados a bordo do navio.

Todos esses processos devem ser inspecionados. Há procedimentos que devem ser seguidos, horários que devem ser criados, inventários que devem ser mantidos. Nunca acontecerão sem pessoas para gerenciá-los.

las. E, se não forem gerenciadas, o navio nunca será capaz de cumprir seu objetivo.

Por isso, qual é o papel dos líderes? Os líderes lideram as pessoas que executam os processos. Se todo o trabalho em uma organização fosse executado por máquinas monitoradas e controlados por computadores, essa organização não precisaria de líderes.

Mas as pessoas fazem o trabalho e gerenciam os processos, e elas não são máquinas. Elas têm sentimentos. Pensam. têm problemas, e precisam de líderes.

Embora possam ser gerenciadas, as pessoas prefeririam muito mais ser lideradas. Líderes devem ser bons gerentes,

mas gerentes, na maioria, não são

necessariamente bons líderes." — TOM MULLINS

MULLINS

lideradas, E, quando são lideradas, seu desempenho alcança níveis muito mais altos. O desafio não é encontrar um bom líder que também não seja um I gerente.

Eles

começam gerenciando-se

bem a si mesmos, e logo aprendem a gerenciar dentro de sua área de atuação.

Depois somam a isso as habilidades necessárias para trabalharem com — e inspirar — outros, compreendendo a dinâmica da liderança. Como disse Tom Mullins, bons gerentes, mas gerentes, na maioria, não são necessariamente bons líderes.

Liderança é mais do que gerenciamento. Liderança é:

-

Mais pessoas do que projetos

-

Mais movimento do que manutenção

-

Mais arte do que ciência

-

Mais intuição do que fórmula

-

Mais visão do que procedimento

-

Mais risco do que cuidado

-

Mais ação do que reação

-

Mais relacionamentos do que regras

-

Mais quem é você do que o que você faz

Se quiser influenciar os outros, então você deve liderar.

INDO ALÉM DO GERENCIAMENTO

Se você já sabe fazer seu trabalho e gerenciar processos, está no caminho da liderança. Mas, para ir além do gerenciamento e chegar à liderança,

você precisa ampliar sua mentalidade e começar a pensar como líder. Como você já está sendo um bom líder, então use isso como uma referência para continuar a crescer.

I. LÍDERES PENSAM A LONGO PRAZO

Muitas pessoas nas organizações não olham para o futuro. São como a pessoa que

"Meu departamento tem um plano de curto alcance e um plano de longo alcance."

curto alcance é manter-nos de pé o suficiente para começarmos a trabalhar em nosso plano de longo alcance." Mas o foco dos Líderes 360° vai além da tarefa ao seu alcance do que simplesmente o momento presente. Eles olham para o futuro, seja ele algumas horas, alguns dias ou alguns anos.

Por necessidade, os gerentes muitas vezes têm de viver o momento,

A maioria das pessoas

avalia os eventos que acontecem em

sua vida de acordo com o

modo como elas serão afetadas

pessoalmente.

Líderes

pensam

dentro de um contexto mais amplo.

trabalhar para fazer com que tudo continue a seguir tranquilamente, Alguém mostrou que gerentes são pessoas que fazem certo as

coisas, enquanto líderes são pessoas

que fazem a coisa certa. Em outras palavras, os líderes têm a responsabilidade de certificarem de que as

coisas certas estão sendo feitas para que a organização tenha sucesso amanhã e hoje.

Para isso é preciso pensar a longo prazo. Embora bons gerentes possam manter a produção trabalhando a baixo custo e maximizar a eficiência, de nada adianta a produção ainda estivesse usando telefones de disco!

2. LÍDERES VÊM DENTRO DO CONTEXTO MAIS AMPLO

A maioria das pessoas avalia os eventos que acontecem em sua vida de acordo com o modo como elas serão afetadas pessoalmente. Líderes pensam dentro de um contexto mais amplo. Começam perguntan-

di para si mesmos; Como isso impactará meu pessoal? Mas depois tanto para ver como algo impactará aqueles que estão acima e ao lado dele em termos de toda a organização e além disso. Líderes eficientes sabem fazer as seguintes perguntas:

- como me encaixo em minha área ou departamento?
- como todos os departamentos se encaixam na organização?
- Onde nossa organização se encaixa no mercado?
- Como nosso mercado se relaciona com outros ramos de atividade e a economia?

E, uma vez que os ramos de atividade em nossa economia se tornam mais amplos, muitos bons líderes estão pensando de modo ainda mais amplo !

Você não precisa se tornar um economista global para liderar com eficiência o negócio médio de sua organização. A questão é que os líderes 360° vêem sua organização no processo mais amplo e entendem como as peças do quebra-cabeça maior se encaixam. Se quiser ser um líder melhor, então amplie seu pensamento e esforce-se para ver as coisas sob uma perspectiva mais ampla.

3. Líderes ESTENDEM LIMITES

As pessoas são treinadas para seguir regras desde crianças: Fique na fila, Faça o dever de casa. Levante a mão para fazer uma pergunta. As regras em sua maioria, são rígidas e impedem de viver no caos. E a maioria dos processos é governada por regras rígidas.

Um gerente no tijolo da janela do segundo andar e sabe que ele vai cair no chão. Vê o pedido de materiais para o escritório e acaba sem clipes. É uma situação comum e acontece todo o tempo. É um efeito.

Os gerentes muitas vezes contam com regras para se certificarem que os processos são supervisionados e ficam na linha. Na verdade, o autogerenciamento, que discutimos

nesta seção, consiste, basicamente, em disciplina para cumprir as regras que

si mesmo. Mas, para ir além do gerenciamento, você tem de aprender conceitos conhecidos.

Líderes estendem limites. Desejam encontrar uma maneira melhor. Quer melhorias. Gostam de ver progresso. Todas essas coisas significam fazer mudas velhas regras, inventar novos procedimentos. Líderes estão sempre perguntando: "fazemos as coisas desta forma?" e dizendo: "Vamos experimentar isto." ocupar um novo território, e isso significa cruzar fronteiras.

4. LÍDERES DÃO ÊNFASE NO QUE É INTANGÍVEL

As coisas que as pessoas podem gerenciar normalmente são tangíveis e

Provêm evidências concretas. Você pode logicamente avaliá-las antes de tomar decisões.

A liderança realmente é um jogo de coisas intangíveis. O que poderia ser intangível do que a influência? Líderes lidam com coisas como moral, emoções, atitudes, atmosfera e momento. Como você avalia o momento? Como você explica o momento? E tudo muito intuitivo. Para avaliar o momento, você precisa ler as entrelinhas. Os líderes precisam ficar à vontade — mais do que isso — para lidar com as situações.

Muitas vezes os problemas que os líderes enfrentam nas organizações não são problemas. Por exemplo, digamos que um departamento esteja 100 mil acima do orçamento no final do trimestre. O problema dos líderes não é um problema de orçamento, é apenas evidência do problema. O verdadeiro problema talvez seja o momento das vendas, ou o momento do lançamento de um produto ou a atitude do líder. O líder precisa aprender a concentrar-se no intangível.

Gosto do modo como o general aposentado do exército, Tommy Franks, discute o intangível. Ele se prepara para o intangível. Todos os dias de sua carreira, desde 1988, ele começava o trabalho planejando o dia. De manhã, colocava um cartão de tamanho médio perto de seu calendário e escrevia em um dos lados a maior lista de maiores desafios que posso enfrentar hoje." Na parte de baixo, escrevia os cinco pontos importantes que poderia enfrentar. Na parte de trás do cartão, escrevia: "O que podem aparecer hoje" e fazia uma lista.

Franks contou: "Todas as manhãs, desde aquela quinta-feira de fevereiro de 1988, eu anotava os 'Desafios e Oportunidades' que poderiam surgir naquele dia. Depois de mil cartões, ainda faço isso. O cartão em si não é importante, mas sim o que ele me dá para cada dia."1

5, LÍDERES APRENDEM A CONFIAR NA INTUIÇÃO

Como os líderes aprendem a trabalhar com o intangível? Eles aprendem a própria intuição. Gosto do que disse a psicóloga Joyce Brothers: "Confie nos seus instintos, eles normalmente se baseiam

"Confie nos seus palpites. Eles

normalmente se baseiam em fatos que

se encontram arquivados logo abaixo

do nível consciente." — JOYCE

BROTHERS

em fatos que se encontram arquivados logo abaixo do nível consciente. Quando você concentra sua atenção no que é intangível, em vez de concentrá-la no que é tangível, em princípios, em vez de práticas, mais informações você estará arquivando -

para uso futuro, e mais aguçada sua intuição ficará. A intuição sozinha não é suficiente para avançar, mas você jamais deve ignorá-la.

Warren Bennis, professor de administração, consultor e um dos gurus afirmou: "Uma parte do raciocínio de cérebro inteiro inclui aprender a confiar. Chamo de 'impulso abençoado' o palpite, a visão que lhe mostra em um lampejo o que fazer.

Todos têm essas visões; líderes aprendem a confiar nelas."

6. LÍDERES INVESTEM OS OUTROS DE PODER

Gerenciamento muitas vezes tem a ver com controle. Gerentes têm de controlar qualidade, controlar eficiência. Essa é uma razão por que a maior dificuldade de fazer a mudança de paradigma para liderança. Liderança é sobre controle; tem a ver com liberdade.

Bons líderes abrem mão de seu poder. Procuram pessoas boas e investem nelas para que possam ser soltas e capacitadas para desempenhar a função. Esse processo

Muitas vezes é confuso, e

não pode ser controlado. Quanto melhores são os líderes, mais satisfeitos eles

ver membros da equipe encontrando maneiras novas que lhes são peculiares

E, no caso dos melhores líderes... se algumas das pessoas se distinguirem mais do que as capacitaram, melhor ainda.

7. LÍDERES VÊM A SI MESMOS COMO AGENTES DE MUDANÇA

O psicólogo e autor Charles Garfield observou:

Empreendedores máximos... não vêem realizações como um estado fixo, nem um porto seguro no qual o indivíduo se sente ancorado, completado, acabado. Um empreendedor máximo falar de um fim para o desafio, entusiasmo, curiosidade pelo contrário. Uma das características mais atraentes é um talento constante na direção ao futuro; gerar novos desafios, viver com a sensação de "mais trabalho".

As mesmas coisas podem ser ditas de líderes. Eles não querem que as coisas mudem na mesma. Desejam inovação. Gostam de novos desafios. Querem mais progresso — querem ajudar a fazer as coisas acontecerem.

Liderança é e sempre será um alvo móvel. Se quiser tornar-se um líder melhor, fique à vontade com a mudança. E, se quiser liderar para cima, aprenda a pensar com as pessoas, pense em progresso e pense no que é intangível.

Princípio de liderança para cima nº 5 5 INVISTA NA QUÍMICA RELACIONAL

Toda boa liderança está baseada em relacionamento. As pessoas não irão para cima com você se não puderem se entender com você. Isso se aplica caso você esteja

para cima, para os lados e para baixo. A chave para desenvolver uma química é desenvolver relacionamentos com eles. Se você conseguir aprender a se adaptar de seu chefe sendo, ao mesmo tempo, você mesmo e manter

As pessoas não irão concordar

com você se não puderem se entender

com você.

tendo sua integridade, será capaz de liderar para cima.

Frequentemente ensino aos líderes que cabe a eles se conectarem com quem lideram. Em

um mundo ideal, é assim que as coisas devem ser. A realidade é que fazem pouca coisa para se conectar com as pessoas a quem lideram. Como um líder deve decidir por se conectar não apenas com as pessoas a quem lidera, mas com a pessoa que o lidera. Se quiser liderar para cima, você deve assumir a responsabilidade de se conectar. Eis como começar.

I. OUÇA A PULSAÇÃO DE SEU LÍDER

Assim como um médico ouve o batimento cardíaco de alguém para saber a condição física dessa pessoa, você precisa ouvir a

pulsção de seu líder para entender o que o faz funcionar. Isso pode acontecer com muita atenção em ambientes informais, como durante conversas nos corredores. É um encontro que muitas vezes ocorre informalmente antes ou após uma reunião. Quando seu líder e sentir que o relacionamento é sólido, você talvez queira se aprofundar em perguntas sobre o que realmente é importante para ele em um nível emocional.

Se não tiver certeza do que procurar, concentre-se nestas três áreas:

•

O que o faz rir? São as coisas que dão grande alegria a uma pessoa.

•

O que o faz chorar? É o que toca o coração de uma pessoa em um profundo nível emocional.

•

O que o faz cantar? São as coisas que trazem uma grande satisfação.

Todo mundo tem sonhos e problemas, cada qual com seus motivos, que são como chaves para a vida. Analise-se em um instante. O que toca você em um profundo nível emocional? Quais são os sinais de que isso é importante para você? Você vê isso em seu líder? Procure-os, e você provavelmente irá encontrá-los.

Muitos líderes têm reservas quanto a deixar transparecer as chaves que tocam o coração porque, para eles, isso os deixa vulneráveis. Por isso, não abrem a porta acidentalmente, e nunca trate o assunto de maneira leviana. Fazer isso seria

uma tentativa de "virar a chave" de modo manipulativo para ganho pessoal.

2. SAIBA QUAIS SÃO AS PRIORIDADES DE SEU LÍDER

O entusiasmo dos líderes é o que eles gostam de fazer. As prioridades dos líderes são as coisas que eles têm de fazer — e com isso me refiro a coisas que vão além de suas prioridades pessoais.

Todos os líderes têm deveres a cumprir; do contrário, não conseguirão levar a organização àquela posição. Tenha por objetivo descobrir quais são essas prioridades. Quando você cumprir esses deveres ou objetivos você estiver, melhor entenderá e se comunicará com eles.

3. CAPTE O ENTUSIASMO DE SEU LÍDER

É muito mais fácil trabalhar com alguém quando se compartilha um entusiasmo.

Quando você e um amigo estão entusiasmados com alguma coisa, comum, vocês muitas vezes não perdem a noção do tempo quando estão envolvidos.

Você pode passar horas conversando sobre isso e nunca fica cansado. O entusiasmo de seu líder, isso terá um efeito igualmente estimulante e criará um clima de entusiasmo.

Se puder compartilhar esse entusiasmo, você acabará por transmiti-lo espontaneamente.

APÓIE A VISÃO DE SEU LÍDER

Quando líderes máximos ouvem os outros articularem a visão que eles lançam para a organização, o coração deles vibra. É muito gratificante. Representa um tipo de poder do autor Malcolm Gladwell: o poder dos pequenos fatores que se acumulam. Toda vez que outra

pessoa na organização aceita a

visão e a passa para frente, é

como se a visão recebesse "pernas

novas."

grandes mudanças. No caso, o sinal de um mínimo engajamento de outros é um bom indicativo para seu cumprimento.

Líderes no escalão médio da organização que são defensores da vi

são passam a gozar da alta estima de um líder máximo, eles a recebem, estão

E têm grande valor. Toda vez que outra pessoa na organização aceita frente, é como se a visão recebesse "pernas novas". Em outras palavras, passada, a pessoa que vem em seguida é capaz de assumi-la.

Você nunca deve subestimar o poder de um endosso verbal da visão influência. O mesmo tipo de poder pode ser visto no mundo corporativo. Por que, com a maioria dos livros, as vendas que ocorrem durante os primeiros seis meses ao marketing, distribuição e promoção feitos pelo editor (e às vezes pelo autor)

Depois disso, as vendas são quase inteiramente um resultado da propaganda boca a boca. Se as pessoas gostam do livro, elas falam sobre ele e, em essência, passam e testificam o valor do livro.

Como um líder no escalão médio da organização, se você não tiver certeza do seu líder, converse com ele. Faça perguntas. Uma

Promova os sonhos de seu líder,

e ele irá promovê-lo.

vez que você acha que a entende, torne a mencioná-la para seu líder em situações em que convém certificar-se de que você

está de acordo. Se você a entendeu corretamente, poderá vê-la no rosto de seu líder. Em seguida, comece a passá-la para as pessoas em seu círculo de influência. Será bom para a organização, para seu pessoal, para seu líder e para você. Promova os sonhos e ele irá promovê-lo.

5. CONECTE-SE COM OS INTERESSES DE SEU LÍDER

Uma das chaves para criar uma química relacional é conhecer e conectar-se com os interesses de seu líder. Você já identificou os projetos favoritos com os quais seu líder realmente se preocupa no trabalho? Nesse caso, isso é bom, mas e os outros? Você pode citá-los?

É importante que você saiba coisas o bastante sobre seu líder para que possa se conectar com ele como um indivíduo que vai além do trabalho. Se seu chefe

aceitar um jogo — ou, pelo menos, aprender algumas coisas a respeito. Se ele tem raros ou porcelanas, passe um tempo na internet descobrindo coisas sobre elas. Se faz móveis finos nos finais de semana, então assine uma revista do ramo para passar a ter o hobby ou tornar-se um perito. Basta aprender o suficiente para relacionar-se com seu chefe e conversar de maneira inteligente sobre o assunto.

Os líderes às vezes se sentem isolados e se vêem perguntando: Alguém mais?

Embora você talvez não possa entender a situação de trabalho de seu chefe, pelo menos, entendê-

lo de algum modo. Quando os líderes que se sentem isolados experimentam uma verdadeira conexão com alguém que está "abaixo" deles, eles muitas vezes adquirem experiência muito gratificante. E se você se sentir isolado no escalão médio da organização, essa conexão talvez seja gratificante para você também.

6. ENTENDA A PERSONALIDADE DE SEU LÍDER

Dois membros de equipe estavam discutindo sobre o presidente da empresa, e um disse: "Sabe, você não pode deixar de gostar do cara."

Ao que o outro respondeu: "É mesmo, se não gostar, ele demite você." /

Líderes são acostumados a fazer com que os outros se adaptem à sua personalidade. Quando você lidera para baixo do escalão médio da organização, você não espera que os outros adaptem sua personalidade? Não me refiro a isso de um modo irracional ou me demitiria alguém que não gostasse de você, como na piada. Se estiver simplesmente no escalão médio, mesmo, você espera que as pessoas que trabalham para você trabalhem com você. Se está tentando liderar para cima, você é o único que deve se adaptar à personalidade do líder.

É raro um grande líder que se adapta às pessoas que trabalham para ele.

É prudente entender o estilo de seu líder e como seu tipo de personalidade influencia o dele. Se você examinar alguns dos materiais que têm por objetivo medir a personalidade, como o DISC, Myers-

Briggs e Littuaers Personality Plus, você ganhará um discernimento maior sobre o modo como seu líder pensa e trabalha. Na maior parte do tempo, pessoas com personalidades diferentes se dão bem enquanto seus valores e objetivos

Coléricos trabalham bem com fleumáticos; sanguíneos e melancólicos apreciam os coléricos entre eles. Pode haver problemas quando pessoas com tipos de personalidade diferentes se juntam. Se você acha que sua personalidade é igual à do seu chefe, então se

quem tem de ser flexível. Isso pode ser um desafio se sua personalidade não

7. GANHE A CONFIANÇA DE SEU LÍDER

Quando você reserva tempo para investir na química relacional com s
resultado consequente será confiança — em outras

palavras, moeda relacional. Por anos ensinei o conceito do "troco no bolso" e
de relacionamento. Ao fazer coisas que contribuem para o relacionamento, v
em seu bolso. Ao fazer coisas negativas, você gasta aquele troco. Se continua

profissional ou pessoalmente —, você prejudicará o relacionamento e p
todo o troco e arruinar o relacionamento.

Pessoas com um background de monta que investiram na química rela
impulsionam muitas mudanças, ajudando para que o relacionamento resista
conflitos. Por exemplo, Doug Cárter, vice-
presidente da EQUIP, está sempre me direcionando a do

"Lealdade em público

resulta

em

influência

em

particular" — Andy Stanley

adores potenciais para a organização. Doug e eu temos muita química relacio
conheci há muito tempo, trabalhamos juntos durante anos e ele é um

Quando ele

se equivoca em sua avaliação de pessoas e pede que eu passe um ter
com alguém que se mostra, enfim, desinteressado na EQUIP, isso não
relacionamento; Doug tem muitas moedas relacionais "no banco" comigo.

Andy Stanley, que é um extraordinário Líder 360°, afirmou: "Lealdade
resulta em influência em particular." Se você ganhar a confiança de s
tempo dando-

lhe apoio público, então ganhará troco com ele em particular. E você
oportunidades para liderar para cima.

8. APRENDA A TRABALHAR COM OS PONTOS

FRACOS DE SEU LÍDER

Les Giblin, especialista em vendas e autor, observou: "Você não pode fazer com que outro colega se sinta importante em sua presença se você, em segredo, despreza ninguém." De igual modo, você não pode construir um relacionamento positivo se, secretamente, o despreza por causa dos pontos fracos dele. Uma vez que todos são "cegos" e áreas de fraqueza, por que não aprender com eles? Tente concentrar-se em coisas positivas e trabalhe as negativas. Fazer qualquer outra coisa só servirá para prejudicá-lo.

9. Respeite A FAMÍLIA DE SEU LÍDER

Quase reluto para apresentar o conceito de família no contexto de liderança com alguém no trabalho, mas acho que ele merece ser mencionado. Se você falar sobre coisas que recomendei, mas o cônjuge de seu chefe não gostar ou com isso prejudicar o relacionamento entre vocês dois sempre será tenso. Você, sem dúvida, não tem controle sobre isso. O melhor que pode fazer é ser gentil e respeitar os familiares do seu chefe. Relacionar-se com eles de um modo adequado. Esteja ciente de que, se perceber problemas importantes da família de seu chefe não gostam de você, ainda que a liderança pode diminuir sua influência e talvez até atrapalhar sua carreira.

A tese de Vencendo com as pessoas é que as pessoas normalmente põem seus sucessos e fracassos a relacionamentos na vida delas. O mesmo se aplica à liderança. A qualidade do relacionamento que você tem com seu líder impacta seu sucesso ou fracasso. Sem dúvida, vale a pena investir nisso.

Princípio de liderança para cima n- 6

ESTEJA PREPARADO TODA VEZ

QUE USAR O TEMPO DE SEU LÍDER

Enquanto escrevo este capítulo, há sobre minha mesa uma edição recente do Time com um artigo sobre Bill Gates e o videogame Xbox 360 que ele está desenvolvendo. Não jogo videogame, por isso a notícia não despertou meu interesse pessoal. No entanto, as primeiras frases do artigo sobre Gates chamaram a atenção, pois ressaltavam a importância do tempo de um líder.

O tempo de Bill Gates é precioso. Existem funcionários da Microsoft que deixaram sua carreira toda para ficarem a sós com Gates por 45 minutos. Como o homem mais

e, possivelmente, o maior filantropo na história, em um determinado momento provavelmente deveria estar ausente alimentando os famintos e curando alguns

Todo líder valoriza o tempo. O ensaísta inglês William Hazlitt escreveu: "À medida que avançamos na vida, adquirimos um senso mais aguçado do valor do tempo. Na verdade, parece ter qualquer importância; e nos tornamos avarentos com ele. O tempo torna valioso o tempo de Gates, um homem razoavelmente jovem, é o tempo que poderia usar seu tempo para mudar a vida de milhares de pessoas.

Para todos os líderes, tempo é precioso. Tempo é um bem que não pode ser desperdiçado independentemente do que o líder faça. E é

O componente necessário para que o líder faça qualquer coisa. Por isso, o líder deve sempre estar preparado quando usar o tempo de seu líder. Embora você não saiba no modo como gasta o tempo de seus funcionários ou colegas, quando você gasta o tempo daqueles que estão acima de você, o tempo que você pode gastar é limitado. E para cima, você precisa agir de acordo.

Espero que você não tenha de esperar uma carreira inteira para ter alguns minutos do tempo de seu líder, como na Microsoft. Mas, se o tempo não é ilimitado a seu chefe ou, apenas tiver alguns minutos em raras ocasiões, siga as mesmas diretrizes.

1, INVISTA DEZ VEZES

Você mostra seu valor quando mostra que valoriza o tempo de seu líder. A maneira de fazer isso é passar dez minutos preparando-se para cada minuto que você espera receber. O autor de livros de administração Charles C. Gibbons confirma:

"Uma das melhores maneiras para economizar tempo é pensar e planejar antes. Dez minutos de raciocínio muitas vezes podem poupar uma hora de trabalho."

"Uma das melhores maneiras

para economizar tempo é

pensar e planejar antes; cinco minutos

de raciocínio muitas vezes podem

poupar uma hora de trabalho."

Em Today matters, falo sobre o almoço que tive com John Wooden, o técnico dos Bruins, time de basquete da Universidade de Los Angeles, na Califórnia. Quando fui lá para ir, passei horas me preparando.

Deixe-

me dizer mais uma coisa sobre essa questão de se preparar antes de usar o tempo de seu líder. Os líderes máximos, em sua maioria, são bons tomadores de decisão. Mas eles raramente têm a oportunidade de liderar no topo da organização.) Contudo,

vezes em que eles são incapazes de tomar decisões, isso acontece porque não estão preparados o suficiente. Sei que é assim porque isso acontece comigo. Quando ministro, não consigo obter uma resposta rápida de minha parte sobre uma questão porque ela não se preparou o suficiente de antemão. Não

significa que isso acontece com muita frequência. Linda é impressionante

das vezes, ela nem chega a me fazer uma pergunta sem ter feito um trabalho. Ela facilmente investe dez vezes, gastando dez minutos de preparação para uma pergunta. Não tem tempo.

Quanto menor for a conexão relacional entre você e seus líderes, mais tempo você deverá investir de antemão em seu preparo. Quanto menos seus líderes sabem sobre você, menor será a janela de tempo que você terá para se mostrar. Mas, se você não se prepara, é provável que tenha outras oportunidades. O primeiro-ministro britânico, Benjamin Disraeli, declarou: "O segredo do sucesso na vida é estar preparado para seu momento chegar."

2. NÃO FAÇA SEU CHEFE PENSAR POR VOCÊ

Nem todos os chefes se fazem inacessíveis. Como líder, você talvez tenha a porta aberta que torna fácil para as pessoas a quem você lidera aproximarem-se de você quando precisarem fazer perguntas. Mas você já teve um funcionário que parecia sem saber o que fazer sem reservar um tempo para pensar por si mesmo? Pode ser muito frustrante.

Em uma sessão de perguntas e respostas, Jack Welch falou sobre como é importante o hábito da reflexão. Ele disse que isso realmente faz a diferença entre os níveis.

Líderes no escalão médio da organização devem fazer a seus chefes perguntas que eles mesmos não puderem responder. Eis como os líderes no topo ouvem perguntas de líderes que estão no escalão médio da organização:

- Se eles fazem perguntas porque não conseguem pensar, então estamos com problemas.

- Se eles fazem perguntas porque são preguiçosos, então eles estão com problemas.
- Se eles fazem perguntas para que todos possam seguir mais rápido, então eles estão no caminho do sucesso.

Embora perguntas ruins tenham um impacto negativo, as perguntas boas fazem várias coisas positivas. Elas esclarecem objetivos, aceleram o progresso, estimulam o bom raciocínio. Tudo isso irá beneficiar a organização e ajudá-la a se destacar de um modo positivo com seu líder.

3. LEVE ALGO PARA A MESA

Durante anos usei a expressão "Levar algo para a mesa" para descrever a habilidade de uma pessoa de contribuir com uma conversa ou agregar valor aos outros em uma reunião. Todos fazem isso. Na vida, algumas pessoas sempre querem ser a "visão" e elas estão ali para serem servidas, terem suas necessidades supridas, se sentirem bem. Uma vez que têm essa atitude, elas nunca se oferecem para ajudar. Com o tempo, elas podem de fato cansar a pessoa que está sempre fazendo o papel de líder.

Pessoas que se tornam Líderes 360° não trabalham dessa forma. Elas têm uma mentalidade totalmente diferente. Estão constantemente procurando formas de contribuir para a mesa para ajudarem seus líderes, seus colegas e seus funcionários — sejam eles líderes ou não.

Elas encontram oportunidades. Reconhecem a sabedoria encontrada no provérbio: "O líder é aquele para quem as oportunidades para aquele que o entrega e o conduz à presença dos grandes."²

Como líder de uma organização, estou sempre procurando pessoas que levem algo para a mesa na área de idéias. Se elas puderem ser criativas e gerar idéias, mesmo as mais simples, valorizo muito pessoas que são construtivas, que aceitam uma idéia que alguém mais velho já melhorou. Muitas vezes a diferença entre uma boa idéia e uma grande idéia está na maneira como ela é usada no processo de pensamento colaborativo.

Alguns líderes não são muito diplomáticos quando não estão satisfeitos com a colaboração recebida, deixando claro que seus liderados não estão agindo da maneira como gostariam. Vários anos atrás fiz um passeio ao Castelo Hearst, a casa de verão de William Randolph Hearst, em San Simeon, na Califórnia. Hearst era conhecido por convidar as celebridades que convidava para sua propriedade. Mas,

em uma certa vez, ao se aborrecer com um hóspede, ele deu um jeito de lhe dizer que ele não queria que ele se fosse de ir embora. Os que estavam sendo convidados a se retirar encontravam um motivo para não ir. Uma hora de dormir que dizia que havia sido bom tê-los como visitas.

Se você sempre tenta levar algo de valor à mesa quando se encontra talvez possa evitar o mesmo destino no trabalho. Do contrário, no fim simplesmente poderá receber um bilhete do chefe: um aviso de demissão.

4.

QUANDO SOLICITADO A FALAR, NÃO IMPROVISE

Admiro pessoas que conseguem pensar depressa e lidar com situações que tenho pouco respeito por pessoas que não se preparam. Descobri que a pessoa improvisa, as pessoas normalmente não conseguem perceber, na quarta reunião, quando uma pessoa fala sem pensar, todos sabem. Por quê? Parece igual. Se as pessoas têm pouca profundidade profissional, elas usam enquanto improvisam. Da próxima vez que elas tentam, você ouve o que ouviu da última vez. Depois de um tempo, elas perdem toda a credibilidade.

O ex-boxeador e campeão mundial Joe Frazier declarou: "Pode-se elaborar um plano

de ação ou um plano de vida, mas quando o embate começa, você fica reflexo. É aí que sua estrada aparece. Se você trapaceou na penumbra, descoberto agora na luz do dia."³ Se não investir no trabalho, você se descobre.

5.

APRENDA A FALAR A LINGUAGEM DE SEU CHEFE

Quando eu e meu redator Charlie Wetzel começamos a atuar juntos em 1994, bom tempo trabalhando com ele para ajudá-lo a entender meu modo de pensar e descobrir meu modo de falar. Charlie já tinha seu mestrado em inglês e era um bom estava em sintonia comigo. A primeira coisa que fiz foi providenciar-lhe gravações das cem primeiras lições sobre liderança para que ele se acostumasse com meu modo de me comunicar.

Em seguida, eu o pus na estrada para viajar comigo quando eu ia dar uma apresentação, quando estávamos no avião ou no jantar, eu lhe passava partes da sessão que se relacionavam com o público e onde estavam, em suas palavras. Discutíamos isso para que eu pudesse sentir se ele estava entendendo. Quando, passava-lhe muitas citações e ilustrações e pedia-lhe que marcasse quais eram, para ele, as melhores. Depois comparávamos as anotações.

Todas as coisas que fiz com Charlie foram para ajudá-lo a aprender a falar minha

linguagem. Isso era importante se ele quisesse escrever para mim, mas também para qualquer funcionário, e principalmente importante para Líderes 360° na sua organização. Aprender a linguagem do chefe irá ajudá-los não só a se comunicarem com ele, mas também a se comunicarem com os outros em nome do chefe. O chefe concorda sempre com ele, mas ser capaz de se conectar.

6. VÁ AO PONTO PRINCIPAL

O dramaturgo Victor Hugo afirmou: "Curta como a vida é, nós a decoramos com a curta pela descuidada falta de tempo." Ainda não conheci um bom líder que vá ao ponto principal. Por quê? Porque eles querem resultados. O líder não quer o parto com o parto; apenas me mostre a criança."

Ao começar a trabalhar com um líder, talvez você precise investir algum tempo para lhe dar uma visão do processo pelo qual você chegou a uma decisão. No relacionamento, você tem de ganhar credibilidade. Mas, à medida que o relacionamento se forma, vá direto ao ponto. Só porque você tem todo o tempo para explicar o que está fazendo não significa que precisa compartilhá-lo. Se seu líder quiser mais detalhes ou quiser saber sobre o processo que você usou, ele pode perguntar.

7. DÊ UM RETORNO PARA O INVESTIMENTO DE SEU LÍDER

Quando você está sempre preparado toda vez que usa o tempo de seu líder, há uma chance de ele começar a ver o tempo que gasta com você como um investimento gratificante para líderes que investem nos outros quanto um retorno positivo.

Um líder de escalão médio que entrevistei disse que, todos os anos, ele faz uma lista de tudo o que seu líder lhe ensinou no ano anterior e entrega a ele. Ele explicou: "[É] para documentar minha apreciação e permitir que ele saiba que o que ele fez foi valioso e resultou em crescimento. Aprendi que, quando estou aberto ao crescimento e aprendizagem, as pessoas se dispõem a investir mais em mim e na minha aprendizagem."

Sou mentor de quase meia dúzia de pessoas atraídas por minha experiência de liderança de mais de trinta anos. Uma das pessoas com quem gosto de passar tempo é o pastor McBeth, pastor de uma igreja em Norfolk, na Virgínia. Toda vez que me encontro com ele, ele me diz:

-

Eis o que você disse na última vez que nos encontramos.

•

Eis o que aprendi.

•

Eis o que fiz.

•

Fiz certo?

•

Posso lhe fazer mais perguntas? Como um líder pode não gostar disso?

Recentemente recebi o seguinte e-mail de Courtney: Dr. Maxwell, Você muitas vezes comentou que a maior alegria de um líder/professor é ver seus alunos utilizando o que aprenderam. Na noite passada, tive a honra de ministrar na sinagoga de judeus ortodoxos em sua celebração do Sabbath. Fui o primeiro americano a fazer isso

e foi uma experiência tremenda e um sucesso. Um casal idoso de judeus disse que queriam que eu fosse para os seminários deles e ensinasse seus jovens a se comunicarem!

Seu investimento em mim ensinou-me muito sobre como ultrapassar as fronteiras culturais, religiosas e sociais e transmitir a verdade para todas as pessoas. De noite passada e você foi uma parte importante de tudo isso. Obrigado por ser quem é!

Eu o amo muito e não sou apenas um líder melhor, mas sou um homem melhor por causa de você.

Obrigado.

Courtney

Não só Courtney está sempre preparado toda vez que usa meu tempo, ele também aceita o conselho que lhe dou e concorda com ele! Que prazer é gastar tempo com alguém que me diz uma coisa. Visto que ele é tão bom, quando ele fala, eu ouço. Ele está no topo, e nosso relacionamento é aquele em que damos valor um ao outro. Isso é o que chamamos de Liderança 360°.

SAIBA QUANDO AVANÇAR

E QUANDO RECUAR

Aquele que faz a colheita no verão é filho sensato, mas aquele que deixa a colheita para o inverno é filho que causa vergonha.

PROVÉRBIOS 10:5

Em fevereiro de 2005, visitei Kiev, na Ucrânia, para realizar um seminário de liderança, para visitar e ensinar a maior igreja da Europa e para iniciar o Movimento de Líderes da EQUIP naquele país. Foi emocionante andar pela rua principal, longe dos quarteirões de nosso hotel, até a Praça da Independência da cidade, longe da Revolução Laranja apenas três meses antes de nossa visita.

Enquanto andávamos pela larga avenida, que estava fechada para o tráfego naquela tarde, nossa guia, Tatiana, falava sobre como as pessoas reagiram aos resultados da eleição fraudulenta que ameaçavam manter no poder o atual governo, Viktor Yanukovich. As massas começaram a inundar o centro da cidade com protestos pacíficos na praça. Criavam uma cidade de barracas bem na avenida, conversando e se negavam a sair até que o governo abrandasse e ordenasse uma mudança justa.

Mais tarde, em nossa visita, conversei com Steve Weber, coordenador da EQUIP na Ucrânia, sobre os eventos extraordinários em Kiev que levaram o reformista Viktor Yushchenko como presidente do país. Em anos passados, a oposição teria sido reprimida, e isso é o que poderia ter acontecido nesse caso, se não fosse o comportamento do povo da Ucrânia. Segue o resumo dos eventos feito por Steve Weber. A Revolução Laranja foi um momento incrível na história do povo ucraniano. As massas reuniram-se

sem saber ao certo o que encontrariam no interior da cidade... A festa aumentou à medida que as multidões saíram não só para ver, mas também para participar do protesto. As organizações estudantis mantiveram sua posição e centenas de barracas, até que a verdade fosse reconhecida. Assim, naquele clima de esperança, o coração da Ucrânia reviveu...

A bondade e a boa vontade expressas na revolução eram algo novo e não experimentado antes pela maioria dos ucranianos. Cidadãos comuns mais preocupados com o prático aos que protestavam era algo inédito. Água, comida, bebidas quentes e casacos e muito mais inundavam o centro da cidade. Quase não se ouviu falar do passado. "Dar aos outros? Por quê? Tenho necessidades também" era a norma na praça, uma nação melhor estava renascendo no coração do povo. Até as pessoas

outras cidades para defender o candidato apoiado pelo governo não por se à força da

revolução. Na chegada, eram recebidas com cordialidade e generosidade por um modo que elas não esperavam. Seria possível essa realmente ser a possibilidade de viver em um país onde todas as pessoas são valorizadas, respeitadas e estavam simplesmente acreditando, esperando e desejando um país melhor.

O candidato apoiado pelo governo tinha um grande respaldo do regime. As ameaças do povo surtiram o efeito contrário... A nação despertou e disse: "Basta mais viver naquele tipo de país", e seus clamores foram ouvidos.

A consciência da nação despertou e o povo votou pela mudança... A Ucrânia foi arrancada da lama da corrupção e passou a ter uma possibilidade de liberdade, e o país olha para o futuro com a esperança recuperada.

O povo da Ucrânia — aqueles na base da sociedade — liderou para cima e a sua nação consigo. E eles escolheram um momento único na história, um momento em que puderam investir por causa dos avanços na comunicação. Ele narrou: "No

começo, as emissoras de televisão do país se negaram até a reconhecer a massa que estava acontecendo. Mas logo não mais puderam ignorá-lo, pois as notícias estavam denunciando suas falsas manobras. Elas não consideraram o novo dia da comunicação."

Os ucranianos influenciaram uns aos outros, o governo que estava tentando controlar os meios de comunicação e o processo político, e até o líder da oposição, Viktor Yushchenko. Nas eleições, Yushchenko, durante seu discurso de vitória, sabiamente reconheceu o povo e de fato se curvou para ele com respeito e gratidão.

QUANDO DEVO AVANÇAR?

O momento é decisivamente importante para a liderança. Se o povo não tivesse reconhecido que era tempo de exigir eleições honestas, os ucranianos ainda estariam vivendo sob o mesmo governo corrupto dirigido por Yanukovich. Se tivessem tentado promover eleições livres trinta anos atrás enquanto eram comunistas, provavelmente teriam sido subjugados. Para ter sucesso, vo-

avançar e quando recuar.

Em se tratando de ganhar influência com seu chefe, o momento é igualmente importante. O poeta Ralph Waldo Emerson ensinou: "Há somente dez minutos para se comer." E prudente esperar o momento certo. Uma grande idéia no momento errado será recebida da mesma forma que uma má idéia há vezes em que você deve falar, ainda que o momento não pareça ideal. O tempo é a hora.

Aqui estão quatro perguntas que você pode fazer para ajudar a determinar o momento de avançar:

I. SEI DE ALGO QUE MEU CHEFE NÃO

SABE MAS QUE PRECISA SABER?

Todo líder no escalão médio da organização sabe de coisas que o chefe não sabe. Não só é normal, mas também é bom. Há momentos em que você pode perceber que o chefe não sabe, mas

você precisa comunicá-lo para ele porque isso pode prejudicar a organização. O chefe.

Meu irmão Larry, que é um excelente líder e empresário bem-sucedido, diz para sua equipe que ele precisa ser informado em dois

"Há somente dez minutos na

vida de uma pêra quando ela é

perfeita para se comer." — RALPH

WALDO EMERSON

tipos de situações: quando existe um grande problema ou quando existe uma grande oportunidade. Ele tem interesse nos grandes problemas por causa do potencial de impactar negativamente a organização. E ele tem interesse

nas grandes oportunidades por uma mesma razão — elas também podem impactar negativamente a organização, mas em um sentido positivo. De qualquer modo, ele quer estar informado sobre como a organização e seus líderes irão discutir essas situações.

Como saber se você precisa levar algo para seu chefe? Conheço apenas uma maneira para se começar a entender isso. Você pode fazer perguntas específicas para que seu líder diga com todas as letras quando você deve envolvê-lo, como fez Larry. Ou você pode agir de acordo com as circunstâncias e descobrir por tentativas, julgamento e continuando a se comunicar até que os problemas sejam identifi-

2. O TEMPO ESTÁ ACABANDO?

Diz um velho ditado: "Melhor uma palavra na hora certa do que duas fora de hora." Isso se aplicou às eras passadas, é muito mais aplicável hoje em nosso mundo acelerado em que informações e mercados movimentam-se tão rapidamente.

Constantine Nicandros, presidente da Conoco, afirmou: "Boas idéias cujo tempo não foi embora estão espalhadas pelo mercado competitivo porque não foi dada a chance de uma rápida mudança e .a uma janela aberta da oportunidade. Vidros quebrados e oportunidades estão espalhados pelo mesmo mercado depois de elas terem sido perdidas por falta de força."

Se a espera impossibilitará sua organização de aproveitar uma oportunidade, não espere e avance. Seu líder sempre pode optar por

não aceitar seu conselho, mas nenhum líder quer ouvir: "Sabe, imagine o que poderia acontecer", depois que é tarde demais. Dê ao seu líder .1 chance de decidir.

3.

MINHAS RESPONSABILIDADES ESTÃO EM PERIGO?

Quando um líder lhe confia tarefas, você tem a responsabilidade de levá-las a cabo e realizá-las.

Se você estiver tendo dificuldade com isso, a maioria dos líderes preferiria tomar conhecimento e ter a oportunidade de ajudar você, em vez de vê-lo trabalhando sozinho e fracassando.

Essa é uma questão que tive de abordar com Charlie Wetzel. Na maioria das vezes, Charlie é brilhante. Em onze anos trabalhando juntos, concluímos mais de trinta projetos. Um dos pontos fracos de Charlie é que ele demora para pedir ajuda. Se estivesse escrevendo enquanto estiver escrevendo, ele trabalharia demais tentando resolvê-lo, em vez de pegar o telefone e pedir que eu lhe dê uma mão. Suas intenções são boas; ele quer al-

tem um senso muito grande de responsabilidade. (É um de seus pontos

avalia-

ção criada pela Organização Gallup.) Contudo, esse senso de responsabilidade pode agir contra ele. Não quero que ele seja perfeito; quero que sejamos eficazes.

4,

Posso AJUDAR MEU CHEFE A VENCER?

Líderes de sucesso dão o passo certo no momento certo com o motivo certo. Em certos momentos em que você reconhecerá oportunidades para seu líder vencer.

Quando isso acontecer, é hora de avançar. Como você sabe o que seu líder precisa para a vitória? Volte ao que você aprendeu quando descobriu a pulsação e as prioridades.

Se vir uma maneira de ele realizar algo relacionado a uma delas, você pode tentar. Isso será considerado uma vitória.

QUANDO DEVO RECUAR?

Saber quando avançar é importante, uma vez que você queira começar a criar e evitar perdas. Talvez mais importante seja saber quando recuar. Líderes de sucesso sabem estar cientes de uma oportunidade perdida porque você não conseguiu avançar definitivamente, irão perceber se você deveria recuar, mas não recuou. Chefe inadequadamente com muita frequência, é possível que ele pressione você a sair pela porta.

Se você não tiver certeza se é hora de recuar, faça estas seis perguntas:
1, ESTOU PROMOVEDO MINHA PRÓPRIA AGENDA PESSOAL?

Pela perspectiva dos líderes no topo, as organizações têm dois tipos de líderes no escalão médio: aqueles que perguntam "O que você pode fazer por mim?" e aqueles que perguntam "O que posso fazer por você?" Os primeiros estão tentando fazer qualquer coisa.

Líderes de sucesso dão o

passo certo no momento certo com

o motivo certo.

legado ou funcionário que julgarem útil -

para chegarem ao topo. Os últimos estão tentando levar sua organização junto com líderes e outros que possam ajudar — ao topo.

Assim como existem às vezes líderes egoístas no topo de uma organização, descrevi no Desafio da Frustração, existem também líderes egoístas no escalão inferior, tudo levando em conta sua agenda pessoal, em vez de suas responsabilidades.

Em contrapartida, os Líderes 360° recuam se perceberem que estão comprometidos a promover sua própria agenda, e não o que é bom para a organização. Não se dispõem a sacrificar seus próprios recursos para o bem maior da organização.

2. JÁ EXPRESSEI MEU PONTO DE VISTA?

O especialista em investimentos Warren Buffet declarou: "Às vezes a questão não é até que ponto você rema o barco. É a força da

correnteza." Toda vez que estiver lidando com seu líder, você precisa prestar atenção à correnteza.

É muito importante aprender a expressar seu ponto de vista para ! seu líder e para

É sua responsabilidade comunicar o que você saiu e dar sua perspectiva sobre a situação. Uma coisa é comunicar «' outra é coagir seu líder. A escolha que seu líder faz é sua responsabilidade.

"Às vezes a questão não é

até que ponto você rema o barco.

É a força da correnteza." —

WARREN BUFFET

. Além disso, se você expressou ! seu ponto de vista com clareza, é improvável que ajude sua causa continuando a martelá-lo na cabeça de seu líder. O presidente Dwight D.

Eisenhower afirmou: "Não se lidera batendo na cabeça das

peças — isso é ataque, não liderança." Se você se torna repetitivo e expressa seu ponto de vista, está simplesmente tentando

fazer as coisas

à sua maneira.

David Branker, diretor-executivo de uma grande organização, conta que ele teve dificuldade para aprender a lição de quando recuar, mas isso trouxe a liderança:

Aprender a recuar uma vez que você expressou seu ponto de vista pode fazer mais tola parecer inteligente. Quando era novato como líder, tive dificuldade

Minha chefe na época ficava cada vez mais irritada comigo quando eu discordava, principalmente quando ela discordava de meu ponto de vista e não conseguia. Eu não desistia do problema. Fui ajudado nessa questão por um generoso colega mais experiente como líder na época. Ele dizia: "Vou lhe dar um sinal de quando desistir de um problema simplesmente olhando para baixo," Graças a ele e à lição aprendi a interpretar quando uma questão precisava ser deixada para mais oportuno.

Da próxima vez que estiver em uma reunião com seu chefe, preste atenção como você expõe seu ponto de vista. Você o expressa

com clareza como algo a contribuir para a discussão? Ou você o martela na

"vencer"? Tentar impor a seu chefe seu ponto de vista a qualquer preço é como jogar com seu cônjuge: mesmo que vença, você sai perdendo.

3, TODOS, MENOS EU, DEVEM SE ARRISCAR?

Como já mencionei, é mais fácil arriscar os recursos de outra pessoa do que o seu. Como se você continuar a avançar quando não tiver

Aí pessoas não querem ser

parceiras de alguém quando têm
todos os riscos e seu parceiro
nenhum.

participação no risco irá, inevitavelmente e, afastar as pessoas que deveriam
o risco. As pessoas não querem ser parceiras de alguém quando têm
parceiro nenhum.

Líderes no escalão médio que se distinguem normalmente fazem isso p
deles está em jogo". Se estiverem dispostos a arriscar seus recursos, op
então eles ganham o respeito de seus líderes.

4. A ATMOSFERA DIZ "NAO"?

Kathie Wheat, contratada pela Disneylândia assim que concluiu a faculdade,
os funcionários da Disney são treinados para ser sensíveis à atmosfera emoci
visitantes em seus parques. Uma das coisas que eles ensinam aos funcionários
uma família em discussão. Isso faz muito sentido.

Líderes 360° eficientes são como meteorologistas. São capazes de interpretar
seu local de trabalho -

— e, principalmente, de seu chefe. Observe este "mapa meteorológico"
para líderes que estão no escalão médio de uma organização.

PREVISÃO

VISÃO

Ação

Ensolarado

Visibilidade é clara e

Siga em frente

o sol está brilhando

Nublado

Não

há

como

Espere

a

interpretar as condições do neblina passar

tempo

Parcialmente

Ensolarado em um

Espere

o

nublado

minuto, nublado no minuto momento certo

seguinte

Chuvoso

Forte chuva, mas

Siga somente

sem trovões ou relâmpagos

em caso de emergência

Temporais

Pode

haver

Espere

a

relâmpagos

em

qualquer tempestade passar

lugar

Furacão

Ventos fortes, danos

Procure abrigo

inevitáveis

É óbvio que estou me divertindo um pouco com isso, mas, na verdade, é importante que você perceba o que está acontecendo à sua volta e preste atenção no humor. Não deixe que uma grande idéia seja prejudicada só porque você escolheu não apresentá-la.

;.Eo MOMENTO CERTO SÓ PARA MIM?

O imperador Adriano afirmou: "Estar certo muito cedo é estar certo muito tarde".
Líderes 360° eficientes são

como meteorologistas. São capazes

de interpretar o clima de seu local de

trabalho.

errado, "Encaremos o fato. Líderes no escalão médio podem estar em uma situação difícil em se tratando de momento. Pessoas no topo muitas vezes confundem o momento para o que fazem.

talvez não seja tão simples quanto dizer "Vamos", pois elas têm de preparar o terreno para que sigam. Mas elas conseguem decidir quando o momento é certo. Pessoas na base têm pouca escolha em se tratando de quando seguir. Ou correm para trás.

Quando era imperador de Roma, Tito tinha a imagem de um golfinho enrolado na âncora cunhada nas moedas do império. Na época, o golfinho era considerado mais divertido dos animais marinhos. A âncora representava firmeza e estabilidade.

juntos, eles simbolizavam o equilíbrio entre iniciativa e sabedoria, progresso e tradição, brasão de família, mais tarde, usou o mesmo Símbolo com o lema festivo.

"apresse-se devagar".

Isso é o que Líderes 360° devem fazer. Eles devem se apressar devagar. Se o certo for certo para todos, então siga em frente. Mas se for certo somente para eles, então deva seguir mais devagar.

O, MEU PEDIDO VAI ALÉM DE NOSSO RELACIONAMENTO?

Uma de minhas histórias favoritas do Antigo Testamento é a história de Ester, uma grande lição sobre liderança. Quando era rei da Pérsia, Xerxes, um dia casou-se com a rainha, Vasti, mas ela se recusou a ir, o que era impensável naquela época. Como resultado, Xerxes tirou-a de sua posição e proibiu-a de voltar para o palácio novamente. Enquanto isso, tentou encontrar outra pessoa para assumir o lugar dela e, após um longo e elaborado processo, encontrou uma hebréia, tornou-se sua rainha.

Tudo ia bem até que um membro da corte de Xerxes convenceu o rei a deixar que executasse todos os judeus do reino. Ester viu-se diante de um dilema. Embora fosse quase certo que sua vida seria poupada, ela jamais poderia estar presente e assistir aos seus companheiros hebreus. Se ela se aproximasse de Xerxes para pedir que os judeus fossem poupados, seu relacionamento com Xerxes era frágil, e ela sabia disso. Se seu pedido fosse recusado, seu relacionamento com Xerxes era frágil, e ela sabia disso. Se seu pedido fosse recusado, ela estava condenada.

No final, com fé e coragem, Ester aproximou-se do rei, seu pedido foi atendido e os judeus foram poupados. Foi um grande desafio para essa líder intermediana, mas seu sucesso em sua liderança para cima.

Líderes de escalão médio de uma organização não têm muita autoridade. Eles têm muitas cartas na mão. Muitas vezes seu único "ás" é o relacionamento que têm com aqueles que estão acima deles. Eles devem jogar esse ás com cuidado. Se avançarem além do relacionamento, eles estarão pedindo que seu ás seja batido.

Muita coisa pode ser dita sobre o caráter e as motivações das pessoas no escalão médio de uma organização observando quando elas avançam e quando recuam. Quando Margaret, e eu gostamos de visitar bibliotecas presidenciais. Recentemente visitávamos o museu George H. W. Bush, lemos uma história sobre as ações do presidente George H. W. Bush no dia em que o presidente Ronald Reagan foi baleado, e vimos que, quando recebeu a notícia, a crueldade do incidente o surpreendeu, e não se preocupou pelo presidente.

Uma vez que Reagan estava sendo operado, Bush foi de fato o executivo do país, mas, deliberadamente, recuou para certificar-se de que não parecia desafiar ou substituir o presidente. Por exemplo, quando foi para a Casa Branca, Bush recusou-se a pousar no gramado sul, pois, por tradição, somente o presidente pousa ali. E, às 19 horas, naquele dia, ele tomou seu assento normal, e não o assento do presidente.

Reagan, sem dúvida, recuperou-se e retomou suas obrigações, e ainda foi reeleito como presidente em 1984. Bush estava satisfeito em ficar em segundo plano, servir seu país — até o momento certo em que o povo americano o elegeu como líder.

Princípio de liderança para cima n- 8

TORNE-SE UM MEMBRO DE EQUIPE CONFIÁVEL

Se você se visse em uma situação no trabalho em que estivesse no prazo tentando finalizar um projeto importante para o sucesso da organização, quase sem tempo de sobra, lhe fosse passada outra tarefa importante que teria ao mesmo tempo, o que você faria? Nesse caso, suponhamos que não fosse prazo para depois de hoje. É fazer ou morrer. Como você responde? Se for com bons líderes, você passa uma das tarefas para um membro de equipe confiável.

A Lei do Catalisador em As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipes vitoriosas têm integrantes que fazem as coisas acontecerem. Isso é verdade em esportes, nos negócios, no governo ou em algum outro campo. Esses integrantes que podem fazer as coisas acontecerem são seus membros confiáveis. Demonstram competência, responsabilidade e credibilidade.

Se for isso que você faz na hora do aperto — ou faria se confiasse em um dos membros de sua equipe que sempre cumpre o prometido —, então por que seus líderes são diferentes? Eles não fariam. Todos os líderes estão à procura de pessoas que possam fazer diferença em momentos cruciais. Quando encontram tais pessoas, elas são, inevitavelmente, influenciadas por elas.

MEMBROS DE EQUIPE CONFIÁVEIS PRODUZEM QUANDO...

Poucas coisas colocam uma pessoa acima de seus colegas quanto sua presença em uma equipe confiável. Todos admiram membros confiáveis e recorrem a eles quando a situação exige.

— não só seus líderes, mas também seus seguidores e colegas. Quando os membros confiáveis, refiro-me a pessoas que sempre produzem.

I. MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM QUANDO HÁ PRESSÃO

Existem muitos tipos diferentes de pessoas no local de trabalho, e você pode classificá-las de acordo com o que fazem para a organização:

O QUE ELAS FAZEM

TIPO DE MEMBRO

Nunca cumprem o prometido

Prejudicial

Às vezes cumprem o prometido

Médio

Sempre cumprem o prometido quando

Valioso

estão em sua zona de conforto

Sempre cumprem o prometido independentemente da situação

Inestimável

Membros confiáveis são as pessoas que encontram uma forma de fazer as coisas acontecerem a qualquer custo.

Membros confiáveis são as

pessoas que encontram uma forma de

fazer as coisas acontecerem a qualquer custo.

preço. Não precisam estar em ambientes familiares. Não precisam estar em suas zonas de conforto.

preço. Não precisam estar em ambientes familiares. Não precisam estar em suas zonas de conforto. As circunstâncias não precisam ser justas ou favoráveis. A pressão também. Na verdade, pelo contrário,

quanto mais pressão houver, mais eles gostam. Sempre produzem quando a pressão aumenta.

3, MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM QUANDO DO SÃO POUCOS OS RECURSOS

Em 2004, quando Today matters foi publicado e eu era sempre convidado a falar sobre o assunto, comprometi-me a fazer sessões seguidas em Little Rock, Arkansas. Na primeira sessão, esgotaram-se os livros no local. Quando o líder da organização para a qual eu estava falando descobriu isso, ele mobilizou alguns membros de sua equipe e correu às livrarias da cidade para comprarem mais exemplares do livro para que eu tivesse acesso a eles logo após minha segunda sessão. Acho que ele acabou com todos os exemplares da cidade.

O que gostei nessa história foi que ele queria que seu pessoal se beneficiasse com o livro, e ele sabia que, se o livro não estivesse disponível ali depois de minha sessão, provavelmente não adquiriria um exemplar. Por isso ele deu um jeito de comprar os livros no varejo e revendê-los pelo mesmo preço. Foi preciso muito esforço, e sem retorno financeiro. Que líder!

3, MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM QUANDO A FORÇA É PEQUENA

As organizações têm apenas três tipos de pessoas em se tratando de força: os violadores da força — pessoas que sabotam o líder ou a organização e minam a confiança; as pessoas têm atitudes terríveis e representam os 10% na base da organização. Electric, |

ack Welch tinha por objetivo, todos os anos, identificar e demitir essa

segundo grupo inclui os aceitadores da força — pessoas que simplesmente como elas aparecem. Não criam nem diminuem a força; simplesmente as pessoas representam os 80% no escalão médio.

O último grupo é os criadores de força — as pessoas que levam as coisas a criar força. São os líderes na organização e incluem os 10% no topo. Esses são os que fazem progresso.

Superam obstáculos. Ajudam a levar os outros adiante. Na verdade, criam a organização quando o restante da equipe está se sentindo cansado ou desanimado.

4. MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM

QUANDO A CARGA ESTÁ PESADA

Bons funcionários sempre têm o desejo de ser úteis para seus líderes. E muitos deles ao longo dos anos. Sempre aprecio quando alguém que tem

"Terminei meu trabalho. Posso fazer alguma coisa por você?" Mas há momentos em que alguns membros confiáveis alcançam, e você pode ver isso na capacidade de carregar uma carga pesada sempre que seu líder precisa. Não ajudam a carregar uma carga pesada só quando a deles é leve. Fazem isso toda vez que a carga de seu líder é pesada.

Linda Eggers, Tim Elmore e Dan Reiland são exemplos de pessoas Se

tiver

disposição

e

capacidade para levantar a carga de

seus líderes quando eles precisarem,

você terá influência com eles.

que levantam cargas pesadas para mim. Durante anos, quando eu estava apenas assumindo tarefas para mim e concluía-as com excelência. Dan Reiland é tão excepcional nesse sentido que continua a fazer isso até hoje — e ele nem trabalha mais para mim. Ele o faz como amigo.

As chaves para tornar-se esse tipo de membro são disponibilidade e responsabilidade.

Ser uma pessoa que levanta cargas pesadas é de fato uma questão de atitude, posição. Se tiver disposição e capacidade para levantar a carga de seus membros, você terá influência com eles.

5. MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM

QUANDO O LÍDER ESTÁ AUSENTE

A maior oportunidade de distinção de um líder no escalão médio de uma organização é quando o líder está ausente. É nesses momentos que existe um vácuo na liderança e os membros podem se erguer para

preenchê-

lo. De fato, quando sabem que estarão ausentes, os líderes normalmente designam um líder para substituí-

los. Mas, ainda assim, há ainda oportunidades para as pessoas subirem, assumirem responsabilidade e se distinguirem.

Se você der um passo à frente para liderar quando houver um evácuo, talvez tenha uma boa chance de se distinguir. Você deve também saber, no entanto, que as pessoas sobem para preencher o vácuo, tal atitude quase sempre mostra o contrário. Se os motivos forem bons, e se houver desejo de liderar para o bem da organização, se os motivos forem bons, e se houver desejo de liderar para o bem da organização, se a motivação for subir e tomar o poder para obter ganhos, não transparecerá. Se a motivação for subir e tomar o poder para obter ganhos, não transparecerá também.

6. MEMBROS CONFIÁVEIS PRODUZEM QUANDO

O TEMPO É LIMITADO

Gosto de um aviso que vi em uma pequena empresa intitulado "As 57 regras para a conta do recado". Abaixo do título, dizia:

Regra na 1: Dê conta do recado

Regra na 2: As outras 56 não têm importância

Essa é a filosofia de membros confiáveis. Eles dão conta do recado, independentemente de quanto a situação esteja difícil.

Enquanto eu estava trabalhando neste capítulo, Rod Loy con-

tou-me uma história de quando ele era líder no escalão médio de uma organização. Em uma reunião, seu líder anunciou um novo programa que, segundo ele, estava pronto. Rod não estava ciente disso. O programa parecia maravilhoso, mas então seu líder disse que Rod estaria conduzindo o programa, e quem estivesse interessado poderia falar sobre o assunto após a reunião.

Rod não havia sido informado de seu papel, mas isso não teve importância. Durante o restante da reunião, enquanto seu líder falava, ele fez rapidamente um plano de ação para o programa. Quando a reunião terminou e as pessoas se foram, ele informou seu plano e deu início a ele. Rod disse que o programa talvez não tenha sido seu melhor trabalho, mas foi um bom trabalho sob essas circunstâncias. O programa gerou ganho para a organização, preservou o líder e serviu bem às pessoas.

Você talvez nunca se veja no tipo de situação em que Rod se viu. Mas com a atitude positiva e tenacidade de um membro confiável, e aproveitar cada oportunidade, as coisas acontecerem, seu desempenho provavelmente será como o de outros em situações similares. Nesse caso, seu líder chegará a confiar em você, e a confiar em outras pessoas em quem confiamos só tendem a aumentar a cada dia.

Princípio de liderança para cima n- 9

SEJA MELHOR AMANHÃ DO QUE HOJE

Um peru estava conversando com um touro.

—

Eu adoraria poder chegar à copa daquela árvore — suspirou o peru — mas não tenho energia.

—

Bem — replicou o touro —, por que você não belisca um pouco do estrume? Ele é rico em nutrientes.

O peru bicou um monte de estrume e viu que aquilo de fato lhe deu força para alcançar o galho mais baixo da árvore. No dia seguinte, depois de comer mais estrume, ele alcançou o segundo galho. Finalmente, depois da quarta noite, lúcido e orgulhoso empoleirado na copa da árvore. Mas foi, de imediato, identificado que o fez cair da árvore com um tiro.

Moral da história: O diploma pode levar você ao topo, mas não mantê-lo lá.



Conheço muitas pessoas que têm a doença do destino. Pensam que "chegando a uma certa posição, elas vão parar de crescer", obtendo uma posição específica ou alcançando um certo nível
COMO O CRESCIMENTO IRÁ AJUDÁ-LO A LIDERAR PARA CIMA

em uma organização. Quando chegam àquela posição desejada, elas param de crescer ou melhoram. Que desperdício de potencial!

E claro que não há nada errado com o desejo de progredir em sua carreira, mas a obsessão por "chegar lá". Em vez disso, planeje para que sua jornada não termine. Muitas pessoas não fazem ideia de quanto elas podem ir longe na vida. Seu alvo é muito alto.
A

chave

para

o

desenvolvimento pessoal é ser mais

orientado ao crescimento do que ao

objetivo.

isso quando comecei, mas minha vida começou a mudar quando parei de definir metas para onde eu queria estar e comecei a definir o curso no sentido de quem eu sou.

Descobri para os

outros e para mim que a chave para o desenvolvimento pessoal é ser mais orientado ao crescimento do que ao objetivo.

Não há aspecto negativo em fazer do crescimento seu objetivo. Se continuar fazendo isso, você será melhor amanhã do que hoje, e isso lhe abrirá portas.

QUANTO MELHOR VOCÊ FOR, MAIS AS PESSOAS O OUVEM

Se você tivesse interesse em cozinhar, com quem preferiria passar uma hora: com Alton Brown (chef, autor de livros de receita, dono do Babbo Ristorante e Enoteca em Nova York, e apresentador de dois programas na Food Network) ou seu filho? Ou se fosse um aluno de culinária, você preferiria passar essa hora com o presidente da república ou com a pessoa da loja de conveniências do seu bairro? Não há discussão. Por quê? Porque

pode aprender mais com a pessoa que tem grande competência e experiência

Competência é uma chave para a credibilidade, e credibilidade é a chave para influenciar os outros. Se as pessoas o respeitam, elas irão ouvi-lo. O presidente Abraham Lincoln afirmou: "Não dou tanta importância ao homem que não é mais sábio hoje

Ao concentrar-se no crescimento, você fica mais sábio a cada dia.

Quanto melhor você for, maior será o seu valor hoje

Se tivesse de plantar nogueiras e árvores frutíferas em seu quintal, quando começaria a colher seus frutos? Você se surpreenderia em descobrir que teria

de três a sete anos para colher as

Se

não

estiver

avançando como aprendiz,

então você está retrocedendo

como líder.

Frutas, de cinco a quinze anos para colher as nozes? Se quiser uma árvore quando o primeiro você precisa deixá-la crescer. Quanto mais crescer e criar raízes fortes que possam sustentá-la, mais a árvore produzirá.

Quanto mais ela produzir, maior será seu valor.

As pessoas não são tão diferentes. Quanto mais crescem, mais valor elas podem produzir mais. Na verdade, diz-se que uma árvore continua crescendo desde que esteja viva. Eu adoraria viver de tal modo que o mesmo pudesse ser dito a mim quando eu continuou a crescer até o dia de sua morte".

Gosto desta citação de Elbert Hubbard: "Se o que fez ontem ainda parece bom para você, você não fez muita coisa hoje." Se você olhar para suas realizações e elas não parecerem pequenas para você agora, então você não cresceu muito desde

Se olhar para um trabalho que fez anos atrás e não pensar que você poderia fazer melhor agora,

então você não está melhorando naquela área de sua vida.

Se você não estiver sempre crescendo, então isso provavelmente é prejudicial à habilidade de liderança. Warren Bennis e Bert Nanus, autores de *Líderes*, assumiram a verdadeira liderança, declararam: "É a capacidade dos líderes de se melhorarem que os distingue de seus seguidores." Se não estiver avançando, então você está retrocedendo como líder.

QUANTO MELHOR VOCÊ FOR, MAIOR

SERÁ SEU POTENCIAL PARA AMANHÃ

Quem são as pessoas mais difíceis para ensinar? As pessoas que nunca aprendem. Fazê-las aceitarem uma nova idéia é como tentar transplantar uma muda de árvore para o concreto. Ainda que

você conseguisse fazê-lo penetrar na terra, sabe que ele não sobreviveria de forma alguma. Quanto mais você aprender e crescer, maior será sua capacidade de aprender. E isso aumenta seu potencial e seu valor para amanhã.

O reformador indiano Mahatma Gandhi observou: "A diferença entre o que fazemos e o que somos capazes de fazer seria suficiente para resolver grande parte do mundo." Isso é para vermos como é grande nosso potencial. Tudo o que precisamos fazer é continuar a lutar para aprendermos mais, crescermos mais, sermos mais.

Um líder que entrevistei para este livro contou-me que, na época de seu primeiro emprego, ele cometeu um erro e seu chefe o chamou para conversar. Toda vez que eu vou a uma dessas reuniões, seu chefe perguntava: "Você aprendeu alguma coisa com o que ele explicasse. Na época, esse jovem líder achava que o chefe estava sendo duro com ele. Mas, à medida que progrediu em sua carreira, ele descobriu que os erros poderiam ser frutos de práticas que havia adotado por causa daquelas conversas. Isso teve um grande impacto positivo porque continuou a torná-lo alguém melhor.

Se quiser influenciar as pessoas que estão à sua frente na organização — e com certeza você quer — influenciará-las —, então você precisa continuar a melhorar. Um investimento em seu crescimento é um investimento em sua habilidade, sua capacidade de se adaptar e de ser promovido. Independentemente do preço que você tenha de pagar para aprender, o preço de não fazer nada é mais alto.

COMO SE TORNAR MELHOR AMANHÃ

O fundador Ben Franklin comentou: "Quando você aperfeiçoa a si mesmo, o mundo fica melhor. Não tenha medo de crescer lentamente. Tenha medo apenas de ficar estagnado com seus erros, mas lembre-se do que eles lhe ensinaram." Então, como se tornar melhor amanhã?

Tornando-

se melhor hoje. O segredo de seu sucesso pode ser encontrado em sua agenda.

Eis o que sugiro que você faça para continuar a crescer e liderar para cima:

I, APRENDA SEU OFÍCIO HOJE

Em uma parede do escritório de uma grande fazenda com árvores, está uma placa que diz: "A melhor época para se plantar uma árvore foi há vinte e cinco anos. Agora é agora." Não há melhor momento como o presente para você se tornar um profissional. Talvez você quisesse ter começado antes. Ou talvez quisesse ter tido um mentor melhor anos atrás. Nada disso importa. Olhar para trás e lamentar não ajuda a avançar.

Um amigo do poeta Longfellow perguntou-

qual era o segredo de seu constante

interesse pela vida. Apontando para uma macieira que estava por perto, Longfellow

disse: "O propósito daquela macieira é produzir um pouco de madeira nova a cada ano para fazer." O amigo teria encontrado um sentimento semelhante em um dos poemas de Longfellow. Não são as alegrias ou as dores

que nos levam ao

Mas o agir de modo que cada amanhã

nos encontre mais à frente do que estamos hoje.²

Talvez você não esteja onde deveria estar. Talvez você não seja o que deseja ser. Talvez você não precisa ser o que costumava ser. E não tem de chegar lá. Simplesmente precisa ser o melhor que pode

"Você não pode mudar seu

ponto de partida, mas pode mudar a

direção para a qual está seguindo. O

que conta não é o que você vai fazer,

mas o que vai fazer agora" —

ser neste exato momento. Como disse Napoleon Hill: "Você não pode mudar de partida, mas pode mudar a direção para a qual está seguindo. O que conta é o que vai fazer, mas o que vai fazer agora."

2. FALE DE SEU OFÍCIO HOJE

Uma vez que você atingiu um grau de proficiência em seu ofício, então as melhores coisas que pode fazer por si mesmo é falar de seus ofícios e como eles estejam no mesmo nível que você

ou em um nível superior. Muitas pessoas fazem isso naturalmente. Guiness fala sobre guitarras. Pais falam de educação dos filhos, jogadores de golfe falam sobre a jogagem assim porque é divertido, estimula a paixão que têm, ensinam as coisas novas habilidades e percepções e preparam as pessoas para tomarem novas decisões.

Conversar com colegas é maravilhoso, mas se você também não fizer um esforço para falar sobre seu ofício de modo estratégico com aqueles que estão à sua frente em experiência e habilidade, então realmente está deixando de descobrir coisas. Randlett reúne-

se regularmente com um grupo de multimilionários aposentados para falar com eles. Antes de se aposentar, Tony Gwynn, jogador da liga de beisebol, ficou conhecido por falar sobre lances com qualquer pessoa que tivesse conhecimento

Toda vez que ele via Ted Williams, eles falavam sobre lances.

Gosto de conversar sobre liderança com bons líderes o tempo todo. Não tenho a questão de marcar um almoço para aprender com alguém que admiro, pelo menos

um ano. Antes de ir, procuro me informar sobre a pessoa lendo seus livros, ouvindo suas palestras ou tudo o que for preciso fazer. Meu objetivo é aprender sobre ela e sua "doce posição" para fazer as perguntas certas. Se fizer isso, aprendo com seus pontos fortes. Mas esse não é meu principal objetivo. É aprender o que posso transferir das zonas de pontos fortes delas para as minhas. É o meu crescimento — não do que estão fazendo. Tenho de aplicar o que aprendo

O segredo para uma ótima entrevista é ouvir. É a ponte entre aprender coisas das pessoas e aprender coisas sobre você. E esse é o seu objetivo.

3. PONHA EM PRÁTICA SEU OFÍCIO HOJE

William Osler, o médico que escreveu *The principles and practice of medicine*

[Princípios e prática da medicina] em 1982, certa vez aconselhou a u medicina:

Acabe com o futuro. Viva somente o momento e para cumprir seu trabalho d

Não pense no que há para ser realizado, nas dificuldades a serem superadas o alcançado, mas se aplique com afinco à pequena tarefa ao seu alcance suficiente para o dia; pois, seguramente, nosso simples dever, como diz Carly se encontra vagamente a distância, mas fazer o que se acha claramente ao no

A única maneira de você melhorar é pôr em prática seu ofício até co lo de trás

para frente. Quanto mais você praticar seu ofício, mais saberá. Mas, a lo mais, você

também descobrirá mais sobre o que deveria fazer de modo diferente. uma decisão para tomar: você fará o que sempre fez ou tentará fazer deveria fazer? A única maneira de você melhorar é sair de sua zona de confo coisas novas.

As pessoas muitas vezes me perguntam: "Como posso crescer em meu

"Como posso melhorar meu departamento?" A resposta é você crescer maneira de fazer sua organização crescer é fazer com que os líderes o

Quando você se dedica a se aperfeiçoar, você contribui para o progresso dos CEO aposentado da General Electric, afirmou: "Antes de você ser um líder, o ver com seu crescimento pessoal. Quando você se torna um líder, o sucesso t o crescimento dos outros."³ E o tempo para começar é hoje.

REVISÃO DA 3- SEÇÃO

Os princípios de que Líderes 360° precisam para liderarem para cima Antes de começar a aprender o que é necessário para liderar para os lados, r nove princípios que você precisa dominar para liderar para cima: 1.

Lidere-se a si mesmo excepcionalmente bem.

2.

Alivie a carga de seu líder.

3.

Esteja disposto a fazer o que os outros não se dispõem a fazer.

4.

Faça mais do que gerenciar — lidere!

5.

Invista na química relacional.

6.

Esteja preparado toda vez que usar o tempo de seu líder.

7.

Saiba quando avançar e quando recuar.

8.

Torne-se um membro de equipe confiável.

9.

Seja melhor amanhã do que hoje.

4L SEÇÃO

OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360º PÕEM EM PRÁTICA NA LIDERANÇA

"Siga-me, andarei com você"

O que distingue um líder meramente competente de um que passa para o próximo? Líderes competentes podem liderar seguidores.

Podem encontrá-los, reuni-los, recrutá-los e alistá-

los. Essa não é uma tarefa fácil, mas

um líder que pode liderar somente seguidores é limitado. Para conseguir passar para o próximo nível de liderança, um líder deve ser capaz de liderar outros líderes — não apenas aqueles abaixo dele, mas também aqueles que estão acima e ao lado dele.

Líderes que trabalham realmente com afinco e exibem um alto nível de competência podem influenciar seus chefes. Por isso, nesse sentido, eles se tornaram líderes. Liderar colegas é outro tipo de desafio. Na verdade, para pessoas altamente competentes, lidar com os sentimentos de ciúmes ou ressentimento por causa de seu relacionamento com líderes que lideram colegas pode ser, sobretudo, difícil. Se os líderes no escalão médio que não são vistos como políticos ou puxa-sacos, então seus colegas podem rejeitar qualquer proposta no sentido de liderar para os lados.

Para ter sucesso como um Líder 360° que lidera de igual para igual, esforçar para dar aos seus colegas razões para

respeitá-lo e segui-

lo. Como fazer isso? Ajudando seus colegas. Se puder ajudá-los a

vencer, você não apenas irá ajudar a organização, mas também a si mesmo.

As pessoas que acham mais difícil liderar para os lados são aquelas que se destacam em construir relacionamentos. Se observar os Cinco Níveis de Liderança da Posição", você verá que, de -

pois do primeiro nível, que é posição, o segundo e o terceiro níveis são permissão e produção. Líderes que se destacam na produção de permissão podem influenciar seus chefes, mas quase não terão possibilidade de influenciar seus colegas. Se quiser liderar para os lados, você precisa trabalhar nesse sentido de permissão de seus colegas. Isso pode ser um grande desafio, mas, definitivamente vale a pena aceitar.

r

Princípio de liderança para os lados n-1 ENTENDA, PONHA EM PRÁTICA E COMPLETE O CÍRCULO DE LIDERANÇA

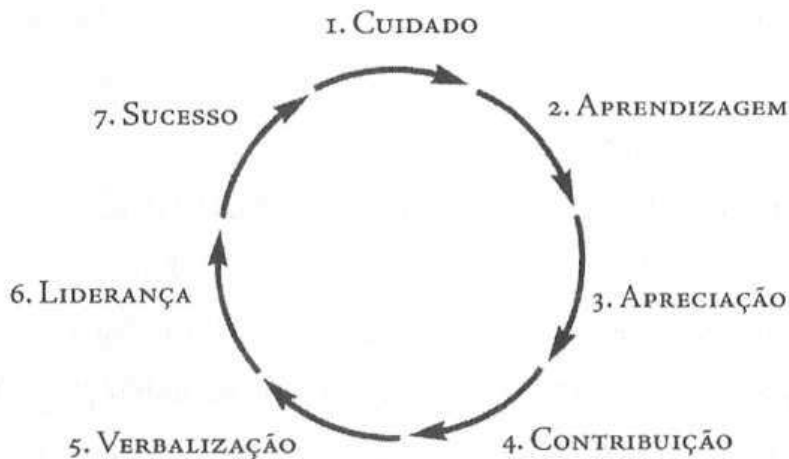
Muitas pessoas que têm dificuldade para liderar para os lados têm problemas com sua abordagem não tem uma visão a longo prazo. Tentam ganhar influência

Liderar não é um evento do passado; é um processo contínuo que leva tempo com os colegas.

Se quiser ganhar influência e credibilidade com as pessoas que trabalham ao seu redor, então não tente pegar atalhos ou enganar o processo. Em vez disso, aprenda a prática e completar o círculo de liderança com elas.

O CÍRCULO DE LIDERANÇA

Observe o seguinte gráfico que lhe dará uma idéia de como é o círculo de liderança



Você pode ver que é um ciclo que começa com cuidado e termina com sucesso, como cada um desses passos funciona no círculo.

I. CUIDADO — TENHA INTERESSE PELAS PESSOAS

Pode parecer extremamente simples, mas tudo realmente começa aqui. Você precisa mostrar às pessoas que se preocupa com elas tendo interesse por elas. Você precisa ser orientado à ação e levado pela agenda que não fazem das pessoas de fato um problema. Essa é a sua situação, então você precisa mudá-la.

Não quero parecer grosseiro, mas gostar das pessoas é algo que ajuda. Se você não gosta de uma pessoa que gosta de pessoas, esse talvez seja o primeiro passo que você precisa dar valor em cada pessoa. Ponha-

se no lugar dos outros. Encontre razões para gostar delas. Você não terá interesse pelas pessoas se, lá no fundo, não se preocupar com coisa alguma delas. E, nesse caso, essa falha sempre será um obstáculo à sua capacidade de

Se essa é uma área de desafio para você, então é possível que você possa olhar para 25 ways to win with people: How to make

As pessoas sempre se

aproximam de alguém que as

faça crescer e se afastam de

qualquer pessoa que as faça

decrecer.

others feel like a million bucks [25 maneiras de ganhar as pessoas: Como faz os outros se sintam como se valessem um milhão de dólares], no qual o autor com Les Parrott; ou ler o clássico Como fazer amigos e in

fluenciar pessoas, de Dale Carnegie. Por mais que você pretenda desenvolver habilidades pessoais, lembre-

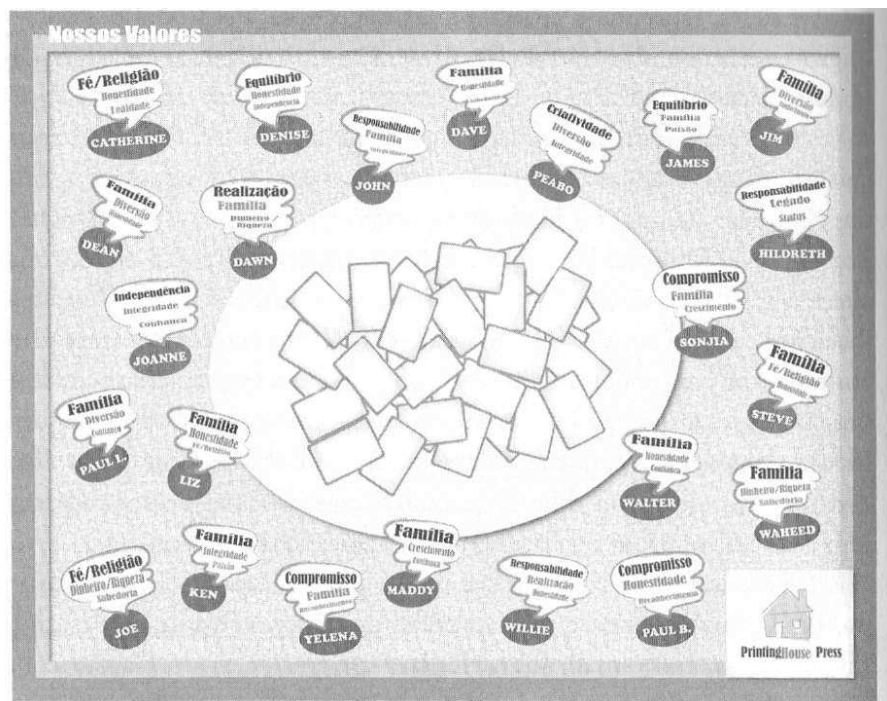
se de que as pessoas sempre se aproximam de alguém que as faça crescer e se afastam de qualquer pessoa que as empurre para baixo.

2. APRENDIZAGEM — CONHEÇA AS PESSOAS

Mostrar às pessoas que você se preocupa com elas é sempre uma boa coisa. Se você também não fizer um esforço para conhecê-las como indivíduos, corre o risco de ser como o personagem de Snoopy,

Charlie Brown, que dizia: "Amo a raça humana, O que não consigo sobre as pessoas,"

Reserve tempo para conversar com seus colegas na organização. Peça histórias deles. Tente descobrir as melhores habilidades deles. Aprenda diferenças. Peça opiniões sobre questões relacionadas ao trabalho. E, o máximo que se pôr no lugar deles.



Há também maneiras organizadas de descobrir coisas sobre seus colabo

Frequentemente dou palestras para o Maximum Impact, uma empresa da qual agora pertence a — e é dirigida por — Todd Duncan. Um dos exercícios que oferece aos Clientes inclui Cartões com Valor. Os participantes são sorteados em uma pilha com mais de quarenta cartões, com um valor impresso em cada um: comprometimento, riqueza, fé, criatividade e família. Eles são solicitados a escolher os principais valores, aqueles que consideram inegociáveis. Depois, são solicitados a escolher um Cartão e depois outros dois. Esse exercício estimula as pessoas a pesarem os valores e a fazerem algumas escolhas difíceis.

Recentemente, Rick Packer, um instrutor empresarial, compartilhou um e-mail comigo que havia recebido de John Farrell, da Printing House Press. No e-mail, John elogiava a experiência do Cartão com Valor e como o havia utilizado para conhecer melhor sua organização. John declarou:

Algumas semanas depois que voltei [do seminário], sentei-me com cada um de meus vinte e cinco funcionários — dois de cada vez — para que eles pudessem partilhar sua experiência com o Cartão com Valor da Maximum Impact. Eu lhes disse que, para minha experiência, e que eles poderiam se ver diante de grandes descobertas um dia, eu estava um pouco desapontado. Cada um dos vinte e cinco funcionários gostou tanto do exercício que ficaram ansiosos para que eu publicasse os valores de cada um de seus colegas. Então, por voto unânime, pedi para meu designer gráfico que criasse e imprimisse um cartão aproximadamente 75 cm x 60 cm mostrando os três valores mais altos escolhidos por cada um, oficialmente publicado em nosso escritório para que todos vejam.

John ainda disse que a amizade que já existia entre o pessoal ficou ainda mais forte e também incluiu uma versão reduzida do cartaz que seu designer criou.

3. APRECIÇÃO — RESPEITE AS PESSOAS

Temos a tendência de apreciar pessoas que podem fazer as coisas que admiramos. Isso é natural. Mas se só apreciamos pessoas iguais a nós mesmos, estamos perdendo muito.

Devemos esforçar-nos para ver as habilidades e experiências únicas dos outros como um recurso e tentar aprender com elas.

Dennis Bakke, presidente da AES e autor de Joy at work [Alegria no trabalho], diz que devemos sempre esperar o melhor das pessoas e respeitá-las. Bakke explica sua filosofia descrevendo os funcionários da AES:

São adultos criativos, atenciosos e confiáveis, capazes de tomar decisões importantes.

- Prestam contas e são responsáveis por suas decisões e ações.
- São únicas.
- Querem usar nossos talentos e habilidades como uma contribuição para a organização e ao mundo.¹

Se você tratar seus colegas (e seus funcionários) com esse tipo de respeito, apoiando-os pela pessoa que eles são, então é mais provável que eles respeitem e ouçam você.

4 CONTRIBUIÇÃO — AGREGUE VALOR ÀS PESSOAS

Poucas coisas aumentam mais a credibilidade de líderes do que
Poucas

coisas

aumentam

mais a credibilidade de líderes do que

agregar valor às pessoas à volta deles.

agregar valor às pessoas à volta deles. . Isso se aplica sobretudo quando o líder age espontaneamente, sem o estímulo de qualquer tipo de benefício direto. Quando possível para agregar valor aos seus colegas,

eles entendem que você realmente quer que eles vençam sem nenhuma agenda sua.

Aqui estão algumas sugestões sobre como começar: Não guarde para si o que é de melhor. Nossa tendência natural é proteger o que é nosso, seja no conhecimento, nossas idéias ou nossos recursos. Mas, ao compartilhar o que tem com o objetivo de ajudar outros, você realmente envia uma mensagem positiva às pessoas que trabalham com você.

Preencha as lacunas delas. Gosto da parte em que, no filme Rocky, o personagem Rocky Balboa diz sobre sua noiva, Adrian: "Eu tenho lacunas, ela tem lacunas. Mas não temos lacunas." Isso se aplica a todos nós no trabalho. Em vez de pedir para outras pessoas para ficar à frente delas, por que não preencher as lacunas umas das outras e ficarem à frente?

Invista no crescimento de seus colegas. Sugeri no Desafio 100 (O Desafio da Fama) de seguir um líder ineficiente) que você compartilhe recursos com seu líder. Mesmo com SCIN colegas? Como se costuma dizer, ao acender a vela do outro, não se queima a própria. Simplesmente produz mais luz.

Caminhe com eles. Muitas vezes, quando temos uma oportunidade - de fazer algo emocionante ou especial, absorvemos as experiências de que gostamos, mas nós mesmos; Líderes 360° sempre dão um jeito de caminhar junto. Se colegas, compartilhe o que você está fazendo com eles.

A princípio, pode parecer um pouco estranho agregar valor às pessoas em se você trabalhar em um ambiente hostil e altamente competitivo, seus c

de você no início. Mas persevere. Se você se der incondicionalmente e tentar vencerem, eles irão, com o tempo, passar a confiar em seus motivos.

5. VERBALIZAÇÃO — DÊ AFIRMAÇÃO ÀS PESSOAS

Reserve um momento para pensar nos professores que teve em sua vida seus favoritos í Por que você gostou mais desses professores do que dos outros como a maioria das pessoas, você os respeitou porque eles o afirmaram no se sentir bem consigo mesmo.

Poucas coisas edificam uma pessoa como a afirmação. De acordo com o Webster's World Dictionary, Third College Edition (Simon and Schuster, 1991), o termo firmare, que significa "tornar firme". Portanto, ao afirmar as pessoas, você delas aquilo que vê nelas. Faça isso com frequência, e a fé que se solidifica é mais forte do que as dúvidas que têm com relação a si mesmas.

Se quiser influenciar seus colegas, torne-se o melhor líder deles. Elogie seus pontos fortes, reconheça o que eles realizam, diga coisas positivas sobre eles para se

Cumprimente-os com sinceridade em todas as ocasiões e, algum dia, você poderá ter a oportunidade de influenciá-los.

6 LIDERANÇA — INFLUENCIE AS PESSOAS

Depois de dar os cinco passos anteriores — cuidado, aprendizagem, aplicação, contribuição e verbalização — agora você está, finalmente, pronto para dar- os a seus colegas. As coisas que você fez até agora serviram para formar seu respeito

por eles credibilidade e mostrar que seus motivos são bons. Com esse tipo de respeito terá conquistado a oportunidade de influenciá-los.

Alguns líderes conseguem passar rapidamente por todos os passos, enquanto outros precisam de um pouco mais de tempo para completa-

los. Quanto maior for seu talento natural para liderar, mais rápido será seu percurso. Mas influenciar os outros não é sua única motivação é simplesmente fazer com que as pessoas o ouçam e façam. Então você realmente deixou escapar uma oportunidade. Se desejar tornar-se um Líder 360°, então você precisa tomar o próximo passo. Você precisa ajudá-los a vencer!

7. SUCESSO — VENÇA COM AS PESSOAS

Sei que você tem o desejo de liderar os outros, ou não teria chegado até aqui neste livro. Mas não sei se você já refletiu o bastante nas razões para liderar. líderes equilibram

Grandes líderes não usam as
pessoas para que possam vencer. Eles
lideram pessoas para que todos possam
vencer juntos.

duas motivações muito importantes. A primeira é cumprir sua visão. Todos têm no íntimo um sonho, uma visão que querem ver se realizar. Para alguns, outros,

é grande. A segunda motivação é ver o sucesso dos outros. Grandes líderes não usam as pessoas para que possam vencer. Eles lideram pessoas para que todos possam vencer. Essa realmente foi a sua motivação, você pode tornar-se o tipo de pessoa que os outros querem seguir — quer estejam elas ao seu lado, acima ou abaixo de você na hierarquia.

O que há de maravilhoso em ajudar os outros a terem sucesso é que há muitas oportunidades de ajudar um número ainda maior de pessoas. Você não viu isso na sua vida? Um técnico de sucesso ou líder empresarial tem muito mais jogadores em potencial do que alguém sem um histórico de vitórias. Todos podem provar que podem ajudar a fazer com que os sonhos das pessoas se realizem procurando para que também possam ser ajudados a vencer.

E é isso que faz o ciclo iniciar novamente. Se você ajudar os outros a vencer, outras pessoas a quem você terá a oportunidade de ajudar a ter sucesso surgirão. Toda vez que isso acontecer, você deve optar por passar novamente começando com o cuidado e concluindo com o sucesso. Você não pode cortar o ciclo se você ajudar os outros a vencerem consistentemente por um bom tempo, eles

lhe

passar com eles pelo processo mais rapidamente, mas você ainda terá de dar uma vez.

Palavras de Lou Holtz, ex-

treinador do time de futebol americano de Notre Dame: "Faça

o que é certo! Faça o possível e trate os outros como você gostaria de ser tratado. Três perguntas: (1) Posso confiar em você? (2) Você acredita nisso? Você tem paixão por isso — tem paixão por isso? (3) Você se preocupa comigo como pessoa?" Se a volta puderem responder afirmativamente a todas essas perguntas, então há chance de causar um impacto na vida delas.

I

Princípio de liderança para os lados não 2

COMPLEMENTAR SEUS COLEGAS DE

LIDERANÇA É MAIS IMPORTANTE QUE COMPÉTIR COM ELES

Chiris Hodges, um bom líder natural de Baton Rouge, é conhecido por contar sobre Boudreaux, um tipo de humor popular em Louisiana. Recentemente, o EQUIP, ele me contou a seguinte piada (tentarei transcrever o sotaque possível):

Um grupo de cajuns estava à toa vangloriando-se de quanto eles eram bem-sucedidos.

Thibideaux diz:

— Acabei de comprar parra mim outro barco parra pescar camarão. Eu tenho um grupo de dez pessoas trabalhando parra mim.

— Isso aí não é nada — retrucou Landry. — Fui promovido na refinaria e agora tenho cinquenta homens trabalhando parra mim.

Boudreaux ouve isso e, não querendo parecer inoportuno diante dos amigos,

—

Oh, si, tenho trezentas pessoas trabalhando abaixo de mim. Thibideaux diz:

—

Do que você tá falando, Boudreaux? Você corta grrama todo dia.

— E verdade — respondeu Boudreaux — mas agora estou cortando grrama.

cemitério e tenho trezentas pessoas abaixo de mim.

Não há nada errado em competir. O problema para muitos líderes é o fato de que competir acaba sendo prejudicial à equipe e aos colegas.

Vencer a qualquer preço irá

custar-lhe alto em se tratando de seus

colegas. Se seu objetivo for derrotar

seus colegas, então você nunca

poderá liderar para os lados com eles.

legas. Tudo depende de como você lida com a competição e de como

Em ambientes de trabalho saudáveis, há competição e trabalho em equipe. A questão é quando é adequado competir. Em se tratando de seus colegas de equipe, não compete de tal maneira que, em vez de realmente

competir com eles, você os está complementando. Essas são duas mentalidades totalmente diferentes.

COMPETIR VERSUS COMPLEMENTAR

COMPETIR COMPLEMENTAR

Mentalidade de escassez	Mentalidade de abundância
Eu em primeiro lugar	Eu em primeiro lugar
A organização em primeiro lugar	Destrói a confiança
Desenvolve a confiança	Desenvolve a competição
Pensa em vencer—perder	Pensa em vencer—
vencer	Pensa individualmente
Pensa de modo compartilhado (minhas boas idéias)	(nossas grandes idéias)
Exclui os outros	Inclui os outros

COMO EQUILIBRAR COMPETIÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO

O ponto principal é que o sucesso de toda a equipe é mais importante do que o sucesso individual. As organizações precisam de competição e de trabalho em equipe para o sucesso. Quando esses dois elementos existem na medida certa, o resultado é uma química na equipe.

Então, como você equilibra competir e complementar? Como Você aprende a passar de uma atitude para outra? Eis o que recomendo.

1, RECONHEÇA SEU DESEJO NATURAL DE COMPETIR

cerca de quatro ou cinco anos depois de me formar na faculdade, voltei a participar um jogo de basquete entre ex-alunos e o time da faculdade na época. Quando jogava no time, eu era escolta, mas, dessa vez, eles me colocaram para marcar o armador do time. No aquecimento, eu soube que estava encrencado. Ele era muito mas rápido e rapidamente desenvolvi uma estratégia.

A primeira vez que tentei tomar a bola para impedi-la de entrar na cesta, fiz falta nele.

Não quero dizer que bati na mão dele quando ele arremessou a bola. Quero dizer que fiz falta nele — uma bela falta. Ele se levantou, foi mancando até a linha de três pontos, arremessos livres e fez dois deles soarem na parte de trás do aro. Até agora,

Da próxima vez que o time dele voltou à quadra e ele tentou fazer uma jogada de fora, fiz falta nele outra vez. Ao se levantar, ele começou a resmungar em inglês.

Logo depois disso, quando houve um arremesso livre, eu me lancei atrás da linha de três pontos também me certifiquei de cair bem em cima dele. Eu não era tão grande como ele, mas era mais pesado do que ele.

Ele veio gritando comigo:

—

Você está jogando pesado demais. E só um jogo.

—

Tudo bem — respondi com um riso forçado —, então me deixe vencer.

Independentemente de quem você seja ou do que faça, a competitividade é uma característica natural da liderança. Ainda não conheci um líder que não gostasse de competir. Eu não era agora e reconheço que não era muito maduro. A boa notícia é que a equipe dos ex-alunos venceu

o jogo. A má notícia é que não ganhei um amigo naquele dia.

A chave para ser competitivo é canalizar a competição de um modo produtivo. Quando reprime, você perde o pique que o motiva a fazer parte de seu melhor trabalho. Quando solto, você atropela seus colegas de equipe e os aliena. Mas, se a controla e dá

tividade poderá ajudá-lo a ter sucesso.

2. ACEITE A COMPETIÇÃO SAUDÁVEL

Toda equipe de sucesso que já presenciei ou da qual participei exercita a competição saudável entre seus membros. A competição saudável rende frutos para a equipe, frutos que de outra forma não existiriam.

A competição saudável ajuda a ressaltar o que você tem de melhor. Quando os jogos mundiais você imagina que são estabelecidos quando um corredor corre sem nenhum! As pessoas usam toda a sua capacidade quando têm o estímulo de competir. Você aplica quer você esteja aprendendo, exercitando ou participando do jogo.

A competição saudável promove uma avaliação honesta. Qual é a forma mais fácil de avaliar sua eficiência em sua profissão? Talvez você tenha avaliações a longo prazo, como objetivos mensais ou anuais. Mas o que aconteceria se você quisesse saber se está saindo hoje? Como você começaria a avaliar seu desempenho? Você poderia avaliar os seus afazeres. Mas o que aconteceria se você estipulasse um padrão baixo demais para si mesmo?

Você poderia perguntar a seu chefe. Mas talvez a melhor forma seria ver o que a sua linha de trabalho estão fazendo. Se você estivesse consideravelmente atrás ou à frente não seria significativo? E se você estivesse atrás, não tentaria descobrir o que está errado? Essa pode não ser a única maneira de avaliar seu desempenho, mas certamente pode dar uma boa noção da realidade.

A competição saudável cria amizade. Quando as pessoas competem juntas, isso muitas vezes cria uma conexão entre elas, quer estejam na mesma equipe ou não.

Quando a competição é contínua e amigável na mesma equipe, ela cria uma conexão que pode levar a uma grande amizade.

A competição saudável não se torna pessoal. A competição entre colegas de trabalho é, na verdade, a última instância, com diversão. Quando a competição é saudável, os jogadores continuam amigos quando

o jogo acaba. Eles jogam uns contra os outros pela emoção do jogo e, quando o jogo acaba, podem ir embora juntos sem ressentimentos.

Gosto da piada do galo que arrastou um ovo de avestruz até o dinheiro para que todas as galinhas vissem e disse: "Não quero intimidar vocês, quero mostrar-lhes o que estão fazendo lá na estrada."

A competição pode definitivamente ajudar a motivar uma equipe a começar

3.. PONHA A COMPETIÇÃO NO SEU DEVIDO LUGAR

Todo o objetivo de uma competição saudável é incentivar o sucesso da competição na prática ajuda os colegas de equipe a se aperfeiçoarem mutuamente no jogo. Se conduzida corretamente, ela é usada para derrotar a outra equipe.

Sem dúvida, alguns líderes podem levar isso ao extremo. Tommy Lasorda, ex-dirigente do Los Angeles Dodgers, conta a história do dia

Todo o objetivo de uma

competição saudável é incentivar o

sucesso da empresa.

em que sua equipe estava com viagem marcada para jogar contra o Cincinnati Reds naquela manhã, Lasorda foi à missa. Enquanto ele se acomodava em seu banco, Johnny McNamara,

entrou, por acaso, na mesma igreja e sentou-se no mesmo banco.

Os dois se olharam, mas nenhum deles falou.

Terminada a missa, eles começaram a sair quando Lasorda percebeu que o dirigente havia parado para acender uma vela. Ele imaginou que aquilo dava

"Quando ele saiu, fui e apaguei aquela vela", confidenciou Lasorda. "Durante a 2."

4. SAIBA ONDE ESTABELEECER UM LIMITE

Independentemente de quanto você deseja vencer, se quiser cultivar a competição de um modo saudável, você deve certificar-se de que nunca cruzará "a linha do pescoço" de seus colegas, pois, se fizer isso, irá aliená-los. E não é fácil definir essa linha. Eu diria que, quando a competitividade tem um alto padrão e melhora o

Toda vez que ela diminui o moral e prejudica a equipe, e prejudicial e inadequada.

Quando eu estava à frente da Skyline Church, na região de San Diego, minha equipe era muito competente e muito competitiva. O grupo central que sempre levava a liderança incluía Dan Reiland, Sheryl Fleisher e Tim Elmore. Todos tinham sua própria área de competência, mas estavam sempre competindo, sempre tentando superar os outros. A competição amigável entre eles os mantinha alertas e

equipe a se unir e dar tudo de si. Contudo, dinâmicos e competitivos como eles tivesse um problema, os outros estavam ali, prontos para entrar em cena.

Eles sempre colocaram o sucesso da equipe acima do sucesso pessoal.

Hoje, esses três líderes estão longe, fazendo coisas diferentes em diferentes organizações pelo país, mas continuam amigos. Eles mantêm contato, compa ainda ajudam uns aos outros toda vez que podem. O tipo de ligação que se d vocês competem juntos não acaba facilmente. Eles têm um profundo r continua a dar-lhes credibilidade — e influência — entre eles.

Princípio de liderança para os lados n- 3

SEJA UM AMIGO

No trabalho, nós nos vemos muito facilmente como colegas de traiu l equipe, colaboradores, competidores — mas costumamos esquecer de s querem: um amigo. O poeta Ralph Waldo Emerson escreveu: "A glória da am estendida, nem o sorriso carinhoso, nem a alegria da companhia; é a v vem quando você descobre que alguém acredita e está disposto a confiar em

Independentemente de quanto seus colegas de trabalho pareçam ser co competitivos, eles irão gostar de ter um amigo no trabalho. Algumas pessoas local de trabalho como um lugar para encontrar uma amizade, mas certamente ao encontrarem-

na lá. Quando um trabalho é, sobretudo, difícil ou desagradável, ter um ami vezes é a única coisa que uma pessoa espera encontrar quando vai tr trabalho é agradável, então ter um amigo é uma boa surpresa.

SOME AMIZADE À EQUIPE DE TRABALHO

Por que recomendo que você se esforce para criar amizades no trabalho?

AMIZADE É O ALICERCE DA INFLUÊNCIA

O presidente Abraham Lincoln afirmou: "Se quiser convencei um home causa, primeiro convença- o de que você é seu anu go sincero." Bons relacionamentos possibilitam a influência, e a amizade é a relação mais positiva que v trabalho com seus colegas.

AMIZADE É A ESTRUTURA PARA O SUCESSO

Acredito que o sucesso a longo prazo é inatingível sem boas habilidades

Theodore Roosevelt declarou: "O ingrediente mais importante na fórmula do

relacionar bem com as pessoas." Sem isso, a maioria das realizações não é possível. O que realizamos pode parecer vazio.

AMIZADE É O ABRIGO CONTRA TEMPESTADES REPENTINAS

Se você estiver tendo um dia difícil, quem pode fazê-lo se sentir melhor? Um amigo.

Quando você tem de enfrentar seus medos, com quem prefere fazê-lo? Com um amigo. Quando você dá com os burros na água, quem pode ajudá-lo a se levantar? Um amigo. Aristóteles estava certo quando disse: "Os verdadeiros amigos são um refúgio garantido."

COMO SER UM AMIGO

Indubitavelmente, você já tem amigos, por isso sabe fazer amizades. Mas relacionamentos no trabalho podem ser diferentes, e quero sugerir uma maneira na qual você deve abordar a amizade dentro de sua organização. Tenha por objetivo encontrar um amigo.

Quando a maioria das pessoas tenta fazer amizades, elas esperam que corresponder aos seus esforços na criação de um relacionamento, e se não podem deixam de investir na relação com aquele indivíduo e seguem em frente. No entanto, se quiser liderar para os lados, precisa continuar a se esforçar para ser um amigo. As pessoas que, inicialmente, não fazem esforço algum para serem amigas.

Enquanto você tenta alcançar seus colegas de trabalho, quero incentivá-lo a incluir os seguintes passos em sua abordagem:

1.

OUÇA!

O autor Richard Exley declarou:

Um verdadeiro amigo é aquele que ouve e entende quando você compartilha sentimentos mais profundos. Ele o apoia quando você está passando por dificuldades com gentilmente e com amor, quando você erra; e ele o perdoa quando você fracassa. Um amigo o estimula a crescer como pessoa, tenta levá-lo a atingir seu máximo potencial. E o mais incrível de tudo é que ele comemora seus sucessos como se fossem dele.

Todo esse processo começa com ouvir.

Muitas pessoas no trabalho só querem ser deixadas em paz para que suas tarefas. Quando buscam interagir com os outros, muitas vezes é vantagem ou fazer com que os outros ouçam o que elas têm a dizer. Como é esforçarem e fazerem questão de ouvir os outros!

Ralph Nichols afirmou: "A mais básica de todas as necessidades humanas é a necessidade de entender e ser entendido. A melhor maneira de entender as pessoas é ouvir-las."

Se você se tornar um líder consistentemente bom para seus colegas de trabalho, eles passarão tempo com você. Irão começar a procurá-lo. E, se estabelecerem uma boa relação com você, é provável que também comecem a lhe pedir conselhos. Esse é o poder de você ter influência com eles.

2. DESCUBRA INTERESSES COMUNS NÃO RELACIONADOS A TRABALHO

Frank A. Clark declarou: "Para ter um amigo, preciso ter mais em comum com alguém do que odiar as mesmas pessoas." Infelizmente, para

muitas pessoas que trabalham juntas, isso é tudo o que elas parecem

Então qual é a solução se você, ao que parece, não compartilha interesses comuns no trabalho? Tente descobrir o que vocês têm em comum fora do trabalho.

Se vir cada pessoa como um amigo em potencial e procurar pontos de ligação fora do trabalho, você terá uma boa chance de descobrir interesses comuns. Com o tempo, amizades são formadas.

3.

ESTEJA DISPONÍVEL ALÉM DO HORÁRIO COMERCIAL

Assim como você precisa descobrir interesses comuns fora do trabalho para se tornar um amigo para seus colegas, você também precisa tornar-se disponível fora do horário comercial. A verdadeira amizade significa estar disponível.

Se você não fizer nada fora do horário de trabalho, então é provável que seu relacionamento nunca vá além dos limites do ambiente de trabalho. No momento, você leva seu relacionamento com um colega para fora do ambiente de trabalho, e instantaneamente começa a mudar. Pense na primeira vez que você falou com um colega. Ainda que tenham conversado sobre trabalho o tempo todo, isso não muda nada. Você quer ver aquela pessoa? E se você já jogou uma partida de softball no trabalho ou no tempo livre de trabalho? Você não descobriu muitas coisas que jamais soube sobre essas pessoas? Você conseguiu entender personalidades que estavam ocultas até então? Pense na última vez que você foi à casa de um colega e considere a conexão pessoal que sentiu com aquela pessoa.

A verdadeira amizade não está no relógio. Quando um amigo está próximo, os verdadeiros amigos não dizem: "Já passa das cinco. Você não pode ligar mais."

É claro que você quer respeitar a privacidade dos outros, e não quer violar os limites de ninguém. Mas, uma vez que a liderança não se limita das 9h às 17h, você também pode.

4.

TENHA SENSO DE HUMOR

O pianista e comediante Victor Borge afirmou: "O riso é a distância mínima entre duas pessoas." Muitas vezes atestei que isso é uma

verdade. O humor une com rapidez pessoas que não poderiam, de outra maneira, ter muita coisa em comum.

Charlie Wetzel disse que, quando ia para a escola de pós graduação para elevar seu mestrado, aos 24 anos, ele era uma pessoa extremamente séria. Ele levava a vida muito a sério — a sério demais. Mas, durante seu segundo ano na escola, ele chegou a conhecer alguns de seus colegas de pós-graduação que também davam aula de redação na Universidade de New Orleans. Uma dessas pessoas era Homer Arrington.

»

Homer havia crescido no sul da Califórnia, ido para a escola em Berkeley e trabalhado em várias coisas interessantes, incluindo ser taxista em Nova York.

Uma vez que todos os catorze alunos de pós-graduação se reuniam em um lugar comum, eles trocavam histórias de suas experiências em sala e os problemas com os quais

Homer era um bom aluno e um intelectual, mas também tinha um gr

Quando Charlie contava uma história sobre algo que realmente o deixava
humor nela, fazia piadas e ambos acabavam rindo.

Embora os dois, inicialmente, tivessem pouca coisa em comum, eles ra
tornaram amigos. Agora, vinte anos mais tarde,

"Seu melhor amigo é

aquele que traz à tona o que há de

melhor em você." — HENRY

FORD

Charlie dá a Homer o crédito por ajudá-lo a não se levar tão a sério e por despertar novamente seu senso de humor, algo pelo que ele continua a ser agradecido.

Se mantiver seu senso de humor — mesmo quando o momento for difícil e seus

colegas de trabalho estiverem mal humorados —, você ajudará a criar uma cultura
positiva e parecerá amigável e acessível para seus colegas de trabalho. Isso
aumentará suas chances de fazer um amigo.

5. DIGA A VERDADE QUANDO OS OUTROS NÃO FALAREM

Henry Ford perguntou à sua companhia no almoço: "Quem é seu melhor amigo?"

Quando o homem respondeu que não sabia ao certo,

Ford exclamou: "Vou lhe dizer!" Pegou um lápis e escreveu sua resposta na tábua
mesa: "Seu melhor amigo é aquele que traz à tona o que há de melhor em você."

É isso que os amigos fazem uns pelos outros. Eles trazem à tona o que há de

Muitas vezes o que há de melhor neles aflora graças ao encorajamento, mas,

que você pode fazer por seus amigos é dizer-lhes a verdade. Nem todos estão dispostos a fazer isso, pois não querem arriscar o relacionamento, ou realmente não se para fazer o esforço.

Diz um provérbio oriental: "Quem avisa amigo é." Quando você está com problemas, um amigo diz isso para você. Quando você está cego por conta de um amigo lhe diz. Quando a qualidade de seu trabalho está prejudicando e prejudicar sua carreira, um amigo lhe diz a verdade.

Ir adiante e dizer terríveis verdades pode ser arriscado. A ironia é que, para uma pessoa ouvir o que você tem a dizer, você, primeiro, precisa ter credibilidade com ela. Por isso, é um tipo de situação sem saída. Se não disser a verdade, não sendo um amigo. Mas, para dizer-lhe a verdade, você já deve ser amigo; do contrário, ela não aceitará o que você tem a dizer. Quanto mais moedas você tiver depositado no maior será a chance de ela ouvir o que você tem a dizer.

Diz-

se que Charles Schwab, que começou como motorista e se empenhou para chegar ao cargo de presidente da Carnegie Steel (e, mais tarde, U.S. Steel), era um líder mestre em motivação. Ele via o valor da amizade em cada aspecto do trabalho. Schwab dizia:

Tenha amizade com todos. Quando tiver amigos, você saberá que tem um lado. Você conhece o velho ditado que diz que, se você tiver um inimigo em

todos os lugares. Não vale a pena fazer inimigos. Leve a vida que fará de você e amigável com todos à sua volta, e você se surpreenderá com a vida feliz que

E você também se surpreenderá com a influência que ganhará com seus colegas.

Princípio de liderança para os lados n

° 4 EVITE A POLÍTICA DE CARGOS

Um político chegou atrasado para um evento em que era o principal

Normalmente ele colhia informações sobre a área e a organização, mas, por curiosidade, não pôde fazê-

lo. Foi levado às pressas para dentro do local, enquanto os participantes terminavam a sobremesa, e alçado imediatamente ao palanque sem ter ninguém.

Apresentado à multidão, nada lhe restou fazer senão ir fundo. Com as

brilhando em seus olhos, ele imediatamente começou com um dos principais e falou muito. Quando fez uma pausa, o senhor que o havia apresentado suscitou um grupo para o qual ele estava falando tinha uma visão contrária da questão.

Sem perder a pose, o político disse: "Meus amigos, agora que expliquei detalhadamente a posição da oposição, irei dizer-lhes a verdade. "Quem busca um cargo público pode até se dar bem com tal tática — embora normalmente o efeito seja oposto —, no trabalho onde todos se conhecem isso não dará certo. Fazer política no trabalho é infalível de alienar seus colegas.

Eu definiria "fazer política" como adotar uma imagem ou tomar certas medidas para ganhar vantagem com quem tem poder no momento.

Entre aqueles que concorrem a cargos públicos, isso muitas vezes significa uma posição sobre questões dependendo do grupo para o qual estão falando. No trabalho, talvez signifique bajular o chefe, sempre mudando de posição para o lado que está ganhando ou usando pessoas para ganho pessoal sem respeitar os direitos delas. Pessoas políticas são instáveis e oportunistas, fazendo o que é expediente

para vencer, sem considerar o que é melhor para seus colegas, seus filhos ou a organização.

DUAS MANEIRAS DE PROGREDIR

Parece haver dois caminhos principais para as pessoas progredirem nas organizações.

Uma maneira é fazendo o trabalho. A outra, trabalhando por um ângulo só. Isto é, pela produção e política.

O ponto principal é que pessoas que poderiam ser descritas como "políticas" são controladas por seu desejo de progredir, em vez de um desejo de excelência no trabalho em equipe ou consistência.

PESSOAS QUE CONTAM

PESSOAS QUE CONTAM

COM A PRODUÇÃO

COM A POLÍTICA

Dependem de como crescem

Dependem
de
quem
elas
conhecem
Concentram-se no que fazem
Concentram-se no que dizem
Ficam melhores do que
Parecem melhores do que são
parecem
Provêm material
Cortam caminhos
Fazem o que é necessário
Fazem o que é popular
Trabalham para controlar
Deixam que outros controlem
seu próprio destino
seu destino
Passam para o próximo nível
Esperam que o próximo nível

lhes seja dado
Baseiam
decisões

em

Baseiam decisões em opiniões

princípios

Quaisquer valores e habilidades que tenham são secundários para sua carreira, embora às vezes pareçam progredir, seus ganhos são sempre passageiros. Tempo, integridade, consistência e produtividade sempre compensam — para você e para a equipe e uma consciência limpa.

Se você fez política no trabalho no passado, talvez tenha visto outros fazerem o mesmo e pensou que aquilo era o que tinha de fazer para progredir em sua carreira. Você teve confiança em si mesmo porque não estava crescendo, e suas habilidades estavam avançando. Talvez você não o tenha feito com malícia, mas, seja qual for a razão política, pode estar certo de que traiu a confiança de alguns de seus colegas.

provavelmente terá de procurar essas pessoas para se desculpar e tentar se reconciliar. Pode ser difícil, mas, se você quiser liderar para os lados, precisará fazê-lo para recuperar a credibilidade de seus colegas.

Se você não for uma pessoa política por natureza, ainda recomendo que tenha cuidado.

Alguns ambientes de trabalho parecem atrair as pessoas para um comportamento que prejudicará os relacionamentos entre colegas. Para evitar tais dificuldades, faça o seguinte:

I. EVITE FOFOCAS

Diz-

se que pessoas inteligentes discutem idéias, pessoas medianas falam sobre si mesmas e pessoas medíocres falam sobre a vida alheia. É isso o que a fofoca faz. Quando as pessoas sejam pequenas. De fato não há nenhum lado positivo na fofoca. Ela destrói a confiança de quem se está falando, deprecia a pessoa que está dizendo coisas indelicadas e até deprecia quem ouve. Essa é a razão por que você deve evitar não só falar fofoca, mas também dar ouvido a elas. Se você impedir as pessoas de lhe contar fofoca, elas não vão fazer.

lo se sentir melhor com relação à pessoa de quem se está falando, bem como a si mesmo. Além disso, quem lhe fala sobre a vida alheia falará sobre você também.

O primeiro-

ministro britânico Winston Churchill afirmou: "Quando as águias estão em

silêncio, os papagaios começam a falar bes

teiras." Líderes 360" são como águias: planam, inspiram, voam alto, l; somente para ouvir a si mesmos. Não desabafam sobre uma

Pessoas inteligentes discutem

idéias, pessoas medianas falam sobre

si mesmas e pessoas medíocres falam

sobre a vida alheia.

pessoa para se sentirem melhores. Se tiverem um problema com uma procuram e discutem a questão diretamente — nunca por meio de terceiros. e criticam em particular. E nunca dizem algo sobre os outros que não gostari

— porque provavelmente ouvirão.

2. FIQUE LONGE DE DISCUSSÕES PEQUENAS

Na maioria dos lugares onde as pessoas trabalham, há ressentimentos constantes e discussões pequenas que correm como rios pela organização. Lí escalão médio de uma organização evitam se deixar levar facilmente por isso que possam resolvê-

lo. Como se costuma dizer, um buldogue pode vencer um gambá em briga em qualquer momento, mas sabe que não vale a pena. Essa também é a 360°.

Recentemente, recebi um e-

mail de Marvin "Skip" Schoenhals, diretor e presidente da

Wilmington Savings Fund Society, a quem conheci quando eu estava dando um fórum de CEOs em Dallas, no Texas. Quando conheci Skip, ele me falou um p lhe pedi que escrevesse para mim e compartilhasse mais de sua história. Ele vida profissional em Owosso, Michigan, como um dos sete membros da câmara contou que o macete era ver a situação como um todo e sintetizar m escreveu:

Muitas vezes eu podia sintetizar questões rapidamente e levar o grupo discussão mais alto e menos detalhado. Consequentemente, os companheiros mais buscavam minha opinião sobre várias questões que surgiam.

Embora reconhecesse que isso estivesse acontecendo, nunca tentei tirar prove dispunha a dizer o que pensava, mas, no final, me submetia ao prefeito. Além me coloco no meu lugar. Às vezes, mesmo pensando que a câmara não

situação pelo lado certo, cu nem sempre intervinha. Abria mão de algumas q concordando com elas. Percebi que ganhei credibilidade por não ter uma opi

Skip ainda fala sobre como, em um período de um ano, se tornou o câmara e depois, mais tarde, o prefeito.

É um sinal de maturidade quando alguém sabe o que é pequeno e o quando intervir e quando se sentar e ouvir. Se desejar tornar-se eficiente como um Líder 360°, você precisará cultivar esse tipo de habilidade.

3.

DEFENDA O QUE É CERTO, NÃO SÓ O QUE É POPULAR

Embora eu acredite que líderes inteligentes sentem e ouçam, também líderes devem defender o que é certo, mesmo quando tal atitude for malquis

Como saber quando defender e quando não defender, principalmente e muitas pessoas vêm a verdade como algo subjetivo? Minha resposta é que v Ouro: em tudo, faça aos outros o que gostaria que eles fizessem a você.¹

Em Ethics 101 [Ética 101], explico que um modelo da Regra de Ouro é aceita todas as culturas do mundo. Além do Cristianismo, as religiões que têm algu de Ouro incluem o judaísmo, islamismo, budismo, hinduísmo, zoroastri mo, baha'i e jainismo, entre outras. Quando alguém está sendo tratado de gostaria de ser, então é hora de se levantar.

4.

OBSERVE TODOS OS LADOS DA QUESTÃO

Gosto deste ponto de vista de um conselho empresarial: antes de ter uma dis seu chefe, dê uma boa olhada nos dois lados —

no seu e no lado de quem está de fora. Embora ver as coisas por vários ponto com seus colegas possa não ser tão interessante quanto ver as coisas pelo por chefe, ainda é muito importante ver as questões pelo maior número d competisa evitar ser dogmático ou se prender ao próprio raciocínio.

Uma das vantagens de liderar do escalão médio de uma organização é que v oportunidade de ver as coisas pelas perspectivas que

Antes de ter uma discussão

com seu chefe, dê uma boa olhada

nos dois lados — no seu e no lado de

quem está de fora.

muitos outros não têm. Líderes no topo da organização muitas vezes têm dificuldade para ver outra coisa que não seja a situação como um todo ou a razão fundamental na base da organização são igualmente limitados, vendo

muitas vezes apenas as questões relacionadas à sua área. Mas os líderes no nível médio da organização têm uma perspectiva melhor. Vêm como determinado ponto de vista impacta, mas também podem olhar para cima e para baixo. Estão próximos das bases e podem ver as coisas pelo ponto de vista delas, e estão próximos o suficiente para ver, pelo menos, parte da situação como um todo. Líderes 360° aproveitam esse ponto de vista máximo para liderarem não só para cima e para baixo, mas também para os lados.

5. NÃO PROTEJA SUA ÁREA DE INFLUÊNCIA

Política muitas vezes tem a ver com poder. Líderes políticos protegem tudo a eles porque não querem perder o poder. Se perderem o poder, é possível que não possam mais fazer o que querem. Como já mencionei, vencer é a principal motivação deles. Pessoas que querem

preço lutam e brigam para preservarem tudo aquilo que lhes pertence. Lutam

Lutam por espaço no cargo. Defendem suas idéias. Acumulam seus sucessos e pertencem, elas os protegem.

Pessoas que desejam liderar para os lados têm uma visão mais ampla. Olham para o todo e é melhor para a equipe. Se tiverem de ceder espaço para ajudarem a organização a crescer, elas

Se fizer mais sentido

que outro líder faça uma tarefa que elas fizeram no passado e se parte de seu sucesso também for para esse líder —, elas lidam com isso. o importante é a equipe.

6. DIGA O QUE VOCÊ QUER DIZER E QUEIRA DIZER O QUE VOCÊ DIZ

Como todo outro tipo de liderança, tornar-se um Líder 360° tem a ver com criar confiança com as pessoas. Quando perguntado sobre o que considerava essencial para um político, Winston Churchill respondeu: "É a habilidade de explicar o que acontecerá amanhã, no próximo mês e no próximo ano — e explicar

aconteceu." Churchill entendia a dinâmica da política tão bem quanto qualquer pessoa no século 20. Líderes políticos vêem-se sob terrível pressão. Talvez essa seja a razão por que alguns deles acabem cedendo e resolvam dizer às pessoas o que querem ouvir.

aqueles que cedem criam uma reputação negativa sob a qual todos os políticos

Se quiser desenvolver confiança com os outros, você deve ser mais do que co

Você deve também ser confiável e consistente. Uma maneira para obter e

certificar-

se de que o que você diz, o que você faz e o que você diz que faz estão de ac

você fizer isso, as pessoas que trabalham com você irão saber que podem dep

Não quero dizer que você deve ter uma visão negativa de todos que

com política. Conheci muitos candidatos a cargos públicos que se most

íntegros e queriam de fato servir às pessoas. Mas o termo político, que ante

positivas, traz à mente imagens negativas para a maioria das pessoas.

Em vez de tentar ser um político, esforce-se para ser um estadista. O Webster's New Universal Unabridged Dictionary diz:

Esses termos diferem, principalmente, em suas conotações; político sugere os

e artifícios de uma pessoa que se engaja na política (sobretudo, pequena) par

para vantagem própria; um político

desonesto. Estadista sugere a habilidade eminente, presciência e devoçã

abnegada de uma pessoa que está lidando com assuntos do estado (so

grandes): um estadista distinto.²

Tornar-

se um estadista de sua organização é uma excelente ideia. Se você sempre tiv

em mente a situação como um todo, continuar abnegado em seus esfo

diplomático com seus colegas, irá se distinguir, ganhar credibilidade e melho

a da equipe. E também aumentará sua influência.

Princípio de liderança para os lados n-

5 AMPLIE SEU CÍRCULO DE RELAÇÕES

Em 1997, transferi minhas empresas de San Diego, na Califórnia, para

Geórgia. Após a mudança, percebi que eu precisava .impliar meu círcu

comunidade afro-

americana, que de fato era um mundo novo para mim.

Cresci em uma cidadezinha em Ohio, na década de 50 e de 60, onde não hav

negros. Nos dez primeiros anos de minha carreira, trabalhei principalmente em Indiana e Ohio — na região central dos Estados Unidos. Nos quinze anos seguintes,

no sul da Califórnia. Lá fui apresentado à cultura hispânica e ao seu povo, e diria que a comunidade incluía pessoas de muitas origens; contudo, mais uma vez, não havia muitos afro-americanos.

Até nas conferências que ministrei pelo país, apenas uma pequena porcentagem dos participantes era afro-americana. Por isso, quando cheguei em Atlanta, no centro da Deep South, havia chegado o momento de ampliar meus horizontes e crescer nessa área.

Conhecia uma pessoa em Atlanta que eu esperava que me ajudaria nesse processo.

Samuel Chand. Sam é reitor da Beulah Heights Bible College, uma faculdade que serve a uma população de estudantes predominantemente afro-americana. Perguntei a Sam se ele estava disposto a me apresentar a líderes afro-americanos influentes da região. Ele respondeu que teria prazer em fazê-lo. A partir daí, a cada dois meses eu participava de um almoço que ele organizava com diferentes líderes daquela comunidade.

Foi uma experiência maravilhosa de crescimento para mim. (!) Conheci muitas pessoas extraordinárias, como o bispo Eddie Long, um excelente líder de uma igreja em Atlanta; Coretta Scott King e seus filhos; e muitos outros. Algumas pessoas começaram a me chamar pelo nome, mas a maioria desses líderes não. Passei momentos maravilhosos com eles. Eu podia dizer que algumas pessoas se perguntavam se eu tinha algo a esconder, mas acho que elas rapidamente aceitaram a ideia de que meu objetivo era agregar valor a elas se pudesse. Essa é minha mentalidade toda vez que começo algo novo. Às vezes, durante aqueles almoços, eu era arrancado de minha zona de conforto. Tenho prazer em dizer que aprendi muito sobre a comunidade afro-americana e desenvolvi ótimas relações com muitos de meus novos amigos.

É sempre mais fácil permanecermos dentro dos ambientes onde estamos acostumados. Na verdade, é isso que a maioria das pessoas faz. Elas evitam mudar de lugar onde é seguro. Mas você não pode crescer e evitar mudanças ao mesmo tempo. Simplesmente não funcionam assim. Se quiser aumentar sua influência, você precisa ampliar seu círculo de relações.

Ampliar seu círculo de relações pode não ser confortável, mas pode fazer muita diferença por você. Primeiro, isso o ajuda a melhorar. Ampliar seu círculo irá expô-lo a novas ideias. Irá induzi-

lo a ver coisas por um ponto de vista diferente, o que o ajudará a criar suas próprias ideias. Irá ajudá-lo a aprender novos métodos de trabalho e adquirir outras habilidades para ajudá-lo a se tornar mais inovador.

Ampliar seu círculo também tem outro benefício valioso. Amplia sua rede de contatos colocando-o em contato com mais pessoas e dando-lhe potencial acesso às redes de relações delas, algo que Tim Sanders, vice-presidente de soluções do Yahoo, descreve em *O amor é a melhor estratégia*. Sanders escreve:

No século 21, nosso sucesso estará baseado nas pessoas que conhecemos. (isto é, as pessoas em nossa agenda de endereços será um parceiro em potencial para conhecê-las e conhecê-las... Relacionamentos são pequenos pontos de contato

I os em nossa rede individual que constituem a promessa de nossa vida empresarial e servem como indicadores de sucesso

Alguns dos expoentes mais brilhantes da nova economia, como Kevin Kelly (autor de *Uma nova economia*) ou Larry Downes e Chunka Mui (*Unleashing the Power of One*), argumentam que empresas, organizações e indivíduos são muito mais valorizados por — sua teia de relacionamentos. Se organizamos nossos relacionamentos como uma rede, "você gerará um valor duradouro (e não apenas através de suas opções de ações, fundos mútuos e contas bancárias. Você também criará valor para novos contratos, que, por sua vez, introduz novos membros a essa rede).

Essa é a lei do ecossistema comercial, conhecida como a Lei dos Efeitos em Rede. O valor de uma rede aumenta com novos membros... Quando estamos completa e totalmente conectados à rede, o valor é máximo.

Sanders acredita que, junto com conhecimento e compaixão, sua rede é seu maior ativo precioso.

COMO AMPLIAR SEU CÍRCULO

Cada um de nós tem um círculo natural de pessoas com quem ficamos à vontade. Essas pessoas incluem nossa zona de conforto relacional. Talvez você goste de confortar-se com pessoas que não fazem parte de seu círculo.

Nesse caso, continue a fazer isso. Quanto mais amplamente você se relaciona, maior será seu potencial para influenciar — e ser positivamente influenciado por — outras pessoas.

Se você não está propenso a se expandir em termos de relacionamentos, não se preocupe. As pessoas são como elásticos. São mais valiosas quando são esticadas, não quando estão em descanso. Seu valor como líder no escalão médio da organização aumentará

você se esticar e sair dos relacionamentos de sua zona de conforto, que incluem:

- Pessoas que você conhece há muito tempo.
- Pessoas com quem você tem experiências comuns.
- Pessoas que você sabe que são como você.

O que aconteceria se o número de pessoas em seu círculo passasse de cinquenta ou de uma dúzia para mais de cem? Quando você tivesse uma dúzia nem seus colegas de trabalho pudessem sanar, com que rapidez você imaginaria

trabalhar com alguém que você conhece? Se um amigo estivesse procurando um emprego, quais chances você teria de ajudá-lo a se relacionar com alguém que talvez estivesse procurando

ajuda? Se você estivesse tentando entrar em um novo mercado, não seria possível telefonar para um conhecido e ter uma rápida visão geral daquele ramo? Poderia telefonar para alguém que tivesse um amigo naquele ramo? Você até teria acesso a informações sobre os melhores restaurantes na cidade, os melhores lugares para comprar ou onde comprar um carro. E, com cada conexão rápida que você poderia fazer com um colega, maior valor você teria — e maior influência você ganharia —

Se deseja expandir seu círculo de relações, tudo de que você precisa é vontade para isso. Cabe a você se esforçar. Contudo terei o prazer de dar-lhe as seguintes idéias para ajudá-lo na estratégia.

I. VÁ ALÉM DE SEU CÍRCULO ÍNTIMO

Para sair de sua zona de conforto, por que não começar com aqueles que estão em sua zona de conforto? Cada um de seus amigos tem um amigo que você não tem. Seus amigos de seu círculo íntimo e abra o leque. Em que negócios estão seus amigos

Para sair de sua zona de conforto, por que não começar com aqueles que estão em sua zona de conforto? Cada um de seus amigos tem um amigo que você não tem..

Quem eles conhecem que poderia beneficiá-lo? Pense nas pessoas interessantes sobre as quais ouviu seus amigos falarem. Também considere os interesses comuns, o gosto por viagens...

Aposto que, para cada um de seus amigos, você poderia aparecer com uma lista de, no mínimo, três ou quatro — e, em alguns casos, mais de doze — pessoas que você gostaria de conhecer. É provável que eles tivessem o mesmo interesse em conhecer você e, portanto, começar a pedir para seus amigos que o apresentem para alguns deles. Você pode marcar um almoço, como fiz com Sam Chand. Ou pergunte se você pode encontrá-los enquanto os amigos se entretêm com os hobbies deles. Ou simplesmente ligue para o telefone deles e faça você mesmo o contato.

Você se surpreenderá ao ver como seu círculo se ampliará rapidamente nessa rodada. Você pode duplicar, triplicar ou quadruplicar seu círculo de relações em um dia. E, uma vez que ampliar o leque de pessoas que conhece, não deixe de fazer contato com seus novos amigos periodicamente para que vocês preservem a relação.

2. VÁ ALÉM DE SUA ESPECIALIDADE

É claro que valorizo as pessoas que têm experiência em minha área. Mas não recomendo que você "fale sobre seu ofício" com outras pessoas que compartilham sua área. Mas você nunca deve se limitar a relacionar-se apenas com pessoas dentro de seu departamento ou profissão.

Se você trabalha em uma organização grande o suficiente para ter vários departamentos, então recomendo que comece relacionando-se com pessoas de outros departamentos. Não importa o tipo de organização em que você está, quando há ligação entre departamentos, todos vencem. Quando o pessoal de vendas e o da contabilidade se relacionam, ambos vencem. Quando as relações de vendas e de engenharia se compreendem o que um e o outro fazem, quando a equipe de garçons e a da cozinha se dão bem em um restaurante, quando funcionários do departamento de engenharia apreciam uns aos outros, isso ajuda a eles, seus clientes e a empresa a vencerem.

3. VÁ ALÉM DE SEUS PONTOS FORTES

Mesmo fora do trabalho, acho que todos temos a tendência de relacionar-nos e girar em torno de nossos pontos fortes.

torno de pessoas cujos pontos fortes são como os nossos. Estrelas do esporte casam-se com outros do meio. Empreendedores gostam de trocar histórias com outros empreendedores. O problema é que, se você passar tempo somente com pessoas do mundo pode ficar terrivelmente pequeno e seu raciocínio limitado.

Se você for do tipo criativo, faça todo o possível para conhecer pessoas analíticas. Se você tiver uma personalidade forte, então aprenda a aprender com pessoas

que sejam mais relaxadas. Se seu interesse for negócio, passe algum tempo trabalhando em ambientes sem fins lucrativos. Se você for colarinho-branco, aprenda a relacionar-se com pessoas que não sejam.

Toda vez que tiver a chance de conhecer pessoas com pontos fortes muito diferentes dos seus, aprenda a elogiar as habilidades delas e com elas. Isso

ampliara sua experiência e aumentará sua apreciação pelas pessoas.

4. VÁ ALÉM DE SEUS PRECONCEITOS PESSOAIS

O romancista francês André Gide disse que "uma mente não preconceituosa é mais rara no mundo". Infelizmente, é provável que seja verdade. Acho que todos os humanos têm algum tipo de preconceito. Prejulgamos pessoas que não conhecemos por sua raça, etnia, sexo, ocupação, nacionalidade, religião ou amizades. E isso dificulta

Se quisermos ir além não só de nosso círculo de relações, mas também de algumas limitações criadas por nossos próprios pensamentos, então precisamos combater o preconceito que existem em nossa mente e coração. A romancista Gwendolyn

"Podemos ter o novo mundo que desejamos, se o desejarmos a ponto de abandonar todos os preconceitos, todos os dias, em todos os lugares. Podemos construir esse mundo em prática agora aquilo pelo que dissemos que estávamos lutando."

De que grupo de pessoas você imagina não gostar ou desconfiar? Por que essas opiniões? Sua visão foi ofuscada pelas ações de uma ou mais pessoas? Mudar suas preferências e aversões gerais é aproximar-se de pessoas desse grupo e tentar

encontrar interesses compartilhados com elas. De todos os círculos, talvez esse seja o mais difícil de ser quebrado, mas vale a pena.

5. VÁ ALÉM DE SUA ROTINA

Um dos maiores obstáculos que o impedem de conhecer pessoas novas

Muitas vezes vamos sempre aos mesmos lugares — aos mesmos postos de gasolina, mercados e restaurantes. Contratamos os mesmos prestadores de serviços, contratamos as mesmas empresas para nossos negócios. É fácil. Mas, às vezes, precisamos agitar, precisamos experimentar algo novo. Tudo tem a ver com sair de sua zona de conforto.

Existem até momentos em que sair de sua rotina o ajuda a manter-se em contato com pessoas que você já conhece. Na primavera de 2005, mudamos os escritórios da EQUIP e ISS, para um novo estabelecimento. No passado, as duas empresas tinham espaços separados, mas bem ligados um ao outro por corredores comuns. Tínhamos algumas salas de trabalho, salas para conferências, um refeitório e assim por diante.

Os escritórios no novo local ainda ocupam o mesmo prédio, mas ficaram bem mais separados. Ocupam duas salas diferentes, cada uma com todo o seu aparato. Algumas semanas depois da mudança, eu estava conversando com Linda Eggers, minha chefe. Ela trabalha comigo há quase vinte anos, e ela me disse que as mudanças no escritório a ajudaram a mudar sua rotina.

Toda vez que converso com Linda, pergunto-lhe como vão as coisas no trabalho, pois ela sempre tem uma boa impressão quanto ao clima do escritório, e normalmente não vê qualquer problema no local. Mas, depois da mudança, ela observou que estava bem distante de sua rotina normal que ela não fazia a menor idéia de como todos os dias ela estava naquela parte do prédio. Então Linda, que é

uma pessoa muito relacional, fez como seu objetivo quebrar sua rotina, pelo menos um dia, para conhecer alguém da EQUIP. É um trabalho extra, mas ela sabe como

Sei que minhas idéias para ampliar o círculo de influência de uma pessoa não são ser revolucionárias. Elas são, na verdade, apenas dicas práticas. Mas tudo o que eu quero é lembrá-

los de que você não pode esperar que as coisas venham até você. Você precisa tomar iniciativa, investir e fazer o que é certo quando não tiver vontade — tratando de cultivar relacionamentos.

Não consigo me lembrar de uma única vez em que me arrependi de sair de minha zona de conforto e tentar conhecer alguém que eu não conhecia. Ainda que seja apenas para relacionar, ou se não houvesse química, ou se a pessoa acabasse por ser desinteressante, sempre rendia algum tipo de benefício, ou porque eu tinha uma nova experiência, ou porque era novo ou era apresentado a alguém que gostei de conhecer. É um investimento em influência — que sempre vale a pena ser feito.

DEIXE QUE A MELHOR IDEIA PREVALEÇA

Imagine-

se se preparando para ir à reunião de um projeto importante em que presentes seu chefe e várias pessoas que estão no mesmo

nível que você na organização. Digamos que você tenha sido escolhido pelas colegas por seu chefe para liderar a reunião, e vê esse momento como uma oportunidade para distinguir. Você se preparou muito. Passou inúmeras horas pensando na estratégia, na cabeça, planejando e tentando prever qualquer obstáculo que pudesse aparecer. Baseado em suas discussões preliminares com sua equipe e seus colegas, você sente que suas ideias são melhores do que qualquer coisa que ouviu de qualquer outra pessoa.

Assim você começa a reunião com grande confiança. Mas não demora muito e você percebe que não segue como você esperava ou planejava. Seu chefe faz um comentário que muda o rumo tomar um rumo completamente diferente. A princípio você pensa: Tudo bem, não é o plano. Mas, nesse momento, você percebe que suas ideias não vão funcionar; só preciso fazer com que todos voltem a seguir as ideias delas.

E então um de seus colegas lança uma ideia. Você não pensa muito e imediatamente parece achar a ideia maravilhosa. Algumas outras pessoas na sala se baseiam naquela ideia inicial e começam a desenvolvê-la.

É possível sentir a energia na sala começando a fluir. Ideias estão surgindo e você percebe que está claramente se distanciando de tudo aquilo que você passou semanas pensando e planejando que era seu "filhinho".

O que você faz?

O instinto natural da maioria das pessoas nessas circunstâncias seria lutar para defender suas ideias. Afinal de contas, até então elas tinham feito um grande trabalho e estavam sendo usadas como os que seguem:

•

O investimento intelectual — leva horas de raciocínio, planejamento e esforço para desenvolver uma solução de problemas gastas para juntar, criar e aprimorar uma ideia.

•

O investimento físico — para preparar-se para uma importante reunião ou apresentação normalmente é preciso muito tempo, esforço e recursos.

•

O investimento emocional — quando pessoas sugerem algo que considerei uma boa idéia, é difícil impedilas de pensarem não só no que a idéia poderia fazer pela empresa, mas também no que poderia fazer por elas e sua carreira.

Nesse momento, elas se prendem muito às suas idéias, e fica difícil delas, principalmente quando outra pessoa que não teve trabalho algum pode ter crédito.

IDÉIAS: A ALMA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Se você deseja tornar-se um Líder 360°, então precisa resistir à tentação
Se você deseja tornar-se um

Líder 360°, então precisa resistir à
tentação de lutar para defender sua
idéia quando ela não for a melhor
idéia.

de lutar para defender sua idéia quando ela não for a melhor idéia. As boas idéias são muito importantes para a organização. Harvey Firestone, fundador da Tire ôi Rubber Company, afirmou: "Capital não é tão

importante no negócio. Experiência não é tão importante. É possível conseguir coisas. O que é importante são idéias. Se tiver ideias, você tem o maior bem. Não há limite algum para o que você pode fazer com seus negócios e sua vida. O maior bem de qualquer homem."

Grandes organizações possuem líderes por toda a organização que

"Capital

não

é

tão

importante no negócio. Experiência

não é tão importante. É possível

conseguir as duas coisas. O que é

importante são idéias." — HARVEY

FIRESTONE

as reúnem-

se como equipes, colegas trabalham juntos e fazem progressos porque querem que a melhor idéia prevaleça.

Líderes no escalão médio da organização que ajudam a trazer à lona boas idéias criando aquilo de que uma organização mais precisa. Fazem isso produzindo colegas. E irão desenvolver influência com seus colegas porque, quando Tornam toda a equipe melhor.

O QUE LEVA ÀS MELHORES IDÉIAS?

Para que a melhor idéia prevaleça, você deve, primeiro, gerar boas idéias. Você deve esforçar-se para deixá-

las ainda melhores. Como Líderes 360° fazem isso? Como eles ajudam a equipe a encontrar as melhores idéias? Acredito que Líderes 360° s

1. LÍDERES 360° OUVEM TODAS AS IDEIAS

Encontrar boas idéias começa com uma disposição imparcial para ouvir toda

Alfred North Whitehead, matemático e filósofo, declarou: "Quase todas as novas idéias surgem de um certo aspecto de loucura

quando apresentadas pela primeira vez. Durante o processo de brainstorming, interromper qualquer idéia pode impedir o processo de descobri» as boas idéias.

Em Thinkingjor a change, uma das onze habilidades de raciocínio

"Quase todas as novas

idéias

têm um certo aspecto de

loucura quando apresentadas pela

primeira vez" — ALFRED NORTH

WHITEHEAD

que recomendo que as pessoas aprendam é o pensamento compartilhado. É mais do que pensar sozinho, é mais inovador e tem maior valor. O mais importante em minha opinião, é o fato de que um ótimo raciocínio vem quando boas idéias são colocadas em um ambiente

colaborativo onde as pessoas contribuem formando-as e levando-as para um próximo nível. Um Líder 360° ajuda a criar tal ambiente.

2. LÍDERES 360 NUNCA SE CONTENTAM COM UMA ÚNICA IDÉIA

Costumo observar que os líderes são rápidos demais em se contentarem com uma idéia e seguirem com ela. Isso acontece porque são orientados à ação. Eles querem

Querem fazer algo acontecer. Querem subir a montanha! O problema é que, para chegar ao topo da montanha e acabam por descobrir que aquela não é a

Uma idéia nunca é suficiente. Muitas idéias deixam-nos mais fortes. Certa vez, ouvi um analista dizer que ele considerava ser essa a razão para a queda do bloco comunista no século XX: o comunismo criou um sistema baseado, principalmente, em uma pessoa tentasse fazer as coisas de um modo diferente, ela era derrubada

Em contrapartida, a democracia é um sistema baseado em muitas idéias. Quando alguém tentar algo diferente, as pessoas têm a chance de proporem sua idéia e verem se ela for aprovada, ela segue adiante. Do contrário, é substituída por outra. A capacidade potencial para crescimento é impressionante. O sistema democrático pode ser usado também acontece com qualquer iniciativa que seja criativa e colaborativa.

O mesmo tipo de mentalidade de mercado livre que impulsiona a inovação no mundo pode também impulsionar organizações. Se as pessoas estiverem

opções, elas podem continuar a crescer , inovar e melhorar.

3. LÍDERES 360O PROCURAM IDEIAS EM LUGARES INCOMUNS

Bons líderes prestam atenção em idéias; estão sempre à procura delas. E cultuam a atenção e a põem em prática como uma disciplina regular. Enquanto um filme, ouvem seus colegas ou se divertem em uma atividade recreativa, estão atentos a idéias ou práticas que possam usar para melhorarem seu trabalho e sua vida.

Se desejar encontrar boas idéias, você tem de procurá-las. Raramente uma boa idéia vem atrás de você.

4.

LÍDERES 360O NÃO DEIXAM A PERSONALIDADE OFUSCAR O OBJETIVO

Quando alguém de quem você não gosta ou a quem não respeita sugere algo, qual é sua primeira reação? Aposto que é descartá-lo. Você ouviu a frase: "Considere a fonte." Não é ruim fazer isso, mas, se não tomar cuidado, talvez seja muito provável que você seja levado pelo ruim.

Não deixe que a personalidade de alguém com quem você trabalha o leve a perder de vista o objetivo maior, que é agregar valor à equipe e fazer a organização crescer. Isso significa ouvir as idéias de pessoas com quem você não tem química, com quem tem uma história difícil, que assim seja. Ponha de lado seu orgulho e ouça. E, quando ouvir as idéias de outros, certifique-se de que você está rejeitando apenas a idéia, e não a pessoa.

5.

LÍDERES 360O PROTEGEM PESSOAS CRIATIVAS

E AS IDÉIAS DELAS

As idéias são coisas frágeis, principalmente quando são apresentadas pela primeira vez.

Charlie Brower, executivo de propaganda, afirmou:

"Uma idéia nova é delicada. Pode ser assassinada por um gesto de desaprovação; pode ser apunhalada fatalmente por um comentário irônico e angustioso; pode ser sufocada por uma sobrancelha franzida de um homem importante."

Se você deseja que a melhor idéia prevaleça, então torne-se um defensor de pessoas criativas e das contribuições delas para sua organização. Quando descobre pessoas criativas, promova-os, encoraje-os, proteja-os. Pessoas pragmáticas muitas vezes liquidam as idéias de pessoas criativas. Líderes 360° que valorizam a criatividade podem ajudar as pessoas criativas à sua volta a terem sucesso e continuarem a ter idéias que beneficiarão a organização.

6. LÍDERES 360° NÃO LEVAM A REJEIÇÃO PARA O LADO PESSOAL.

Quando suas idéias não forem bem recebidas pelos outros, faça o possível para não levar isso para o lado pessoal. Quando alguém age assim em uma reunião, não interrompa o processo criativo, pois, naquele momento, a discussão não mais tem a intenção de ajudar a organização; ela passa a ser sobre a pessoa cujos sentimentos foram feridos. Em tais momentos, se você puder parar de competir e focar sua energia na criação, a discussão pode voltar a ser produtiva. Quando as pessoas à sua volta levam a criatividade que elas têm ao próximo nível, você também o fará.

Ao dar esse conselho, não estou só oferecendo lugares-comuns. Tive de adotar a atitude certa em se tratando de idéias, e posso dar-lhe um exemplo da situação em que tive de pôr de lado minhas próprias vontades e desejos, e aceitar a criatividade de outras pessoas. Não tenho nenhuma experiência pessoal no mundo editorial, então acho que acredito que não sei escolher os títulos de seus livros. Embora talvez seja assim que funcione para a maioria das pessoas, não foi o meu caso. Escrevi mais de quarenta livros, mas acho que eu sei escolher os títulos.

LÍDER 360°

O título que eu queria era Leading From the Middle of the Pack [Liderando do escalão médio 1.

25 maneiras de ganhar as

Les Parrott sugeriu o conceito e

pessoas

o

título.

DECIDINDO com as pessoas Charlie Wetzel sugeriu esse título.

Questões de hoje O título que eu queria era The

secret of your success [O segredo de seu sucesso].

Pensando para fazer uma mudança O título que eu queria era

Thinking your way to the top [Pensando em seu caminho para o topo].

As 17 qualidades essenciais de um A equipe da Thomas Nelson membro da equipe escolheu esse título.

/

\ «. 17 incontestáveis leis do trabalho Consegui escolher o título desse livro!

As 21 indispensáveis qualidades de O conceito e o título foram desenvolvidos em uma reunião de

marketing conjunta.

As 21 irrefutáveis leis da liderança O conceito e o título foram de Victor Oliver, meu editor.

Um livro é algo muito pessoal para um autor. Por que eu deixaria outra pessoa escolher o título? Porque sei que minhas idéias nem sempre são as melhores. Muitas vezes não são, mas, quando todos na sala têm uma opinião diferente, vale a pena ouvir a outra. Eu adotei a atitude de que o dono da empresa não precisa prevalecer — a melhor ideia sempre vence.

. 1

Mel Newhoff é vice-presidente executivo da Bozell Worldwide, uma das principais agências de publicidade. Em seu ramo, ideias são tudo. Newhoff tem toda a experiência acerca de ideias e como abordar sua interação com outros em uma reunião. Tenha paixão por seu trabalho e a integridade para defender suas* ideias. Mas saiba quando ceder.

Sem paixão você não será levado a sério. Se não defender suas ideias, ninguém vai nem ouvir.

lo também. Quando princípios estiverem em questão, não se mexa. Mas também. Há poucos "absolutos" na vida. A maioria das questões envolve gosto e princípio. Nessas áreas, reconheça que você pode ceder. Se você foi alguém que não ceder, perderá oportunidades para aqueles que conseguem.

Ser um Líder 360° e liderar para os lados não tem a ver com se guir o próprio nariz.

Não tem a ver com vencer a qualquer preço, Tem a ver com ganhar a vida de seus colegas para que você possa ajudar toda a equipe a vencer. Você não é determinado, acreditando em si mesmo e em sua habilidade de contrariar a natureza.

Você deve se apegar aos valores que defende com unhas e dentes e lutar por eles, mesmo se em princípios

quando eles estiverem em risco? Completamente. Mas nunca se esqueça de que a ajuda colaborativa ajuda a organização. Ao pensar em termos de nossa idéia, em vez da idéia dele, você provavelmente está no caminho de ajudar a equipe a vencer. Sua motivação, não só tentar fazer amigos e influenciar pessoas. Mas acho que, se deixar a melhor idéia prevalecer, irá fazer amigos e influenciar pessoas.

Princípio de liderança para os lados nº 7

NÃO FINJA SER PERFEITO

Nada seria feito se alguém esperasse até poder fazer algo tão bem-feito a ponto de ninguém achar defeito algum. — JOHN HENRY CARDINAL NEWMAN

a homem que sofria de constantes dores de cabeça finalmente procurou seu médico.

—

Não sei por que ainda tenho essas terríveis dores de cabeça — lamentei.

Não bebo como tantas outras pessoas fazem. Não fumo como tantas outras pessoas fazem. Não saio por aí à noite como tantas outras pessoas fazem. Não exagero na alimentação como tantas outras pessoas fazem. Não...

Neste momento, o médico o interrompeu.

—

Diga-

me — perguntou ele, essa dor de que você se queixa é uma dor aguda?

—

Sim — respondeu o homem.

—

E dói aqui, aqui e aqui? — perguntou o médico, indicando três lugares na volta da cabeça do homem.

—

Sim — o homem respondeu, esperançoso, é exatamente aí.

—

Simplex — diagnosticou o médico, seu problema é que sua auréola está muito apertada demais.

Muitos líderes são iguais ao homem da piada. Tentam tanto fazer com que os outros pensem que eles são perfeitos que isso quase os mata. O problema, para citar um exemplo, o editor de longa data da revista Saturday Review, é que "falar sobre a necessidade do homem é falar sobre a necessidade de outras espécies".

COMO SER "VERDADEIRO" EM UM AMBIENTE COMPETITIVO

Uma das piores coisas que os líderes podem fazer é gastar energia tentando fazer com que os outros pensem que eles são perfeitos. Essa é uma verdade tanto para o líder quanto para o funcionário.

Para o líder, a verdade é que a maioria das pessoas não sabe o que elas precisam. O maior desafio que as pessoas chegam é quando preparam seu currículo. Uma vez que o currículo é aprovado, elas não sabem mais o que fazer.

Para o funcionário, a verdade é que a maioria das pessoas não sabe o que elas precisam. O maior desafio que as pessoas chegam é quando preparam seu currículo. Uma vez que o currículo é aprovado, elas não sabem mais o que fazer.

Eis o que recomendo sobre como abordar a questão de "ser verdadeiro" para se tornar um Líder 360° mais eficiente:

I. ADMITA SEUS ERROS

Recentemente, em um fórum para CEOs no qual fui convidado a palestrar, muitos líderes presentes que fossem honestos com relação aos seus pontos fracos e erros para as pessoas com quem trabalham quando voltassem para a palestra, um CEO aproximou-

se de mim porque queria falar sobre essa observação.

— Não acredito que você está sugerindo que falemos sobre nossos pontos fracos pessoal — reclamou ele. — Para mim, essa é uma péssima idéia.

Quando lhe perguntei a razão, ele respondeu:

Um líder nunca deve mostrar fraqueza ou medo. Ele deve sempre estar no comando. Do contrário, seu pessoal perde a confiança nele.

—

Acho que você está sob uma falsa suposição — respondi.

—

Como assim? — ele perguntou.

—

Você acha que as pessoas que trabalham para você não conhecem seus pontos fracos — expliquei. — Não estou sugerindo que você admita seus erros ou informações que elas ainda não tem. Estou dando essa sugestão porque elas saibam que você conhece seus erros.

As pessoas que trabalham ao seu lado conhecem seus pontos fracos, e você é cego. Se você duvidar disso — e tiver muita coragem —, pergunte a elas! Ao admitir seus defeitos, o que você está fazendo é tornando-se acessível e digno de confiança. E, quando cometer erros, admita-os e peça perdão rapidamente. Nada tem maior poder de desarme, e nada é mais eficaz para as mudanças necessárias nos relacionamentos.

2.

PEÇA CONSELHO

Diz-

se que conselho é o que pedimos quando já sabemos a resposta, mas gostamos de não saber. Não é isso que acontece muitas vezes? Algumas pessoas não pedem conselho quando não tiverem uma resposta porque têm medo de que o conselho não esteja bem; elas só pedem conselho se não conseguirem se decidir. Com algumas coisas muito mais rapidamente se pedissem ajuda quando precisassem, em vez de disfarçar até resolverem o problema?

3.

PREOCUPE-SE MENOS COM O QUE OS OUTROS PENSAM

James C. Hunt, em *The wit and wisdom of Winston Churchill* (Harper Perenn

[A inteligência e sabedoria de Winston Churchill]), conta um incidente ocorri
Comuns. É costume os membros do parlamento fazerem comentários, e depo

dada ao primeiro-
ministro a oportunidade de responder ao que foi dito. Um dia, um
membro do partido socialista afrontou o primeiro-
ministro Churchill, com referências abusivas
contra ele. Enquanto o homem falava, Churchill permaneceu impassível
entediado. Quando o homem terminou, Churchill levantou-
se e disse: "Se eu não tivesse a
opinião do nobre cavalheiro, talvez ficasse irritado."

Pessoas que consideram demasiadamente a opinião dos outros* muitas
muito pouco. Elas se prendem em agradar aos outros. Sei disso porq
pessoas. No início de minha

Uma das boas coisas em

ser imperfeito é a alegria que isso

traz aos outros!

carreira, muitas vezes eu ficava mais preocupado com o que os outros
mim do que com o que eu estava fazendo, que sabia ser o melhor. Mas, no fi
tem de conviver consigo. Levei

um tempo, mas, finalmente, entendi que saber em meu coração que agi certo
importante do que agradar aos outros ou impressioná-

los, O fracasso é inevitável, por isso eu
talvez também aja de um modo que me permita dormir bem à noite. Além d
coisas em ser imperfeito é a alegria que isso traz aos outros!

Se quiser ganhar credibilidade com seus colegas, você tem de ser você mesm
for genuíno, todos irão gostar de você? Não. Mas fingir ser algo que você não
com que todos gostem de você. Isso fará, na verdade, com que seja menos fá

4. ESTEJA ABERTO A APRENDER COM OS OUTROS

Você já conheceu alguém que se sente instigado a bancar o sabe-
tudo o tempo todo?

Depois de um tempo, não tem muita graça ficar perto dessas pessoas,
contribuição à qual elas parecem abertas é a deles mesmos. E, como se costu

não cooperam com você a menos que possam se entender com você.

Gosto do modo como dizem que o presidente Abraham Lincoln tratou tudo.

Lincoln perguntou:

— Quantas pernas uma ovelha tem se considerarmos a cauda como uma perna?

-- Cinco — respondeu o homem.

Não — respondeu Lincoln. — Ela ainda tem quatro, pois considerar a cauda uma perna não faz dela uma perna.

Se você realmente deseja que os outros o vejam como uma pessoa, faça um passo além de simplesmente se dispor a admitir seus pontos fracos. Esteja disposto a ser visto como uma pessoa.

Uma das coisas que ensino em Vvncendo com as pessoas é o Princípio da Aproximação. Uma pessoa que conhecemos tem o potencial de ensinar-nos alguma coisa." Realmente acredito nisso.

Se você aceitar essa idéia, descobrirá duas coisas, Primeiro, você aprenderá mais sobre si mesmo ao conhecer alguém, essa será uma oportunidade para aprender. Segundo, você se sentirá mais animado com você. Pessoas completamente estranhas muitas vezes me têm ajudado a ser um velho amigo, simplesmente porque estou aberto para elas.

5. PONHA DE LADO O ORGULHO E O FINGIMENTO

Quase sempre pensamos que, se pudermos impressionar os outros, ganharemos influência. Queremos tornar-nos os heróis dos outros — ter personalidade marcante. Isso gera um problema porque somos seres humanos de verdade. As pessoas podem ver através de nós pela pessoa que realmente somos. Se tivermos como objetivo impressioná-las, inflamos nosso orgulho e acabamos por ser presunçosos — e isso afasta as pessoas.

Se quiser influenciar os outros, não tente impressioná-los. Orgulho de fato não é nada mais do que uma forma de egoísmo, e fingimento é apenas a maneira de manter uma distância para que elas não possam ver quem você realmente é. Em vez de tentar impressionar os outros, deixe que eles o impressionem.

Essa de fato é uma questão de atitude. As pessoas com carisma, aquelas que ajudam os outros para si mesmas, são indivíduos que se concentram nos outros,

Fazem perguntas sobre os outros. Ouvem. Não tentam ser o centro das atenções, fingir ser perfeitos.

Robert Hillyer, poeta e professor de Harvard, declarou: "Perlo cionismo é um estado de espírito em um mundo imperfeito, A melhor maneira é esquecer as dúvidas e começar a tarefa que ESTA AO seu alcance... Se estiver fazendo o melhor, não precisa se preocupar com o fracasso." Esse é um bom conselho. Se você seguir, seus colegas irão respeitá-lo. E, se eles o respeitarem, irão ouvi-lo e dar-lhe uma chance. E é aí que começa a liderança.

REVISÃO DA 4A SEÇÃO

Os princípios de que Líderes 360° precisam para liderarem para os lados Antes de começar a aprender a liderar para baixo como faz o Líder 360° são sete princípios que você precisa dominar para liderar para os lados: 1.

Entenda, ponha em prática e complete o círculo de liderança.

2.

Complemente seus colegas de liderança em vez de competir com eles.

3.

Seja um amigo.

4.

Evite a política de cargos.

5.

Amplie seu círculo de relações.

6.

Deixe que a melhor ideia prevaleça.

7.

Não finja ser perfeito.

5a SEÇÃO

OS PRINCÍPIOS QUE LÍDERES 360° PÕEM EM PRÁTICA NA LIDERANÇA PA

"Siga-me, eu lhe agregarei valor."

A liderança é tradicionalmente considerada uma atividade de cima para baixo; os seguidores seguem. Simples. Se você estiver liderando outras pessoas por um período de tempo, talvez seja tentado a ignorar esta seção do livro, pensando

No entanto, não quero que você deixe passar algo realmente importante. Um líder 360° são, por definição, não-positivistas, eles lideram por meio de influência, não de posição, poder ou vantagem. E adotam essa abordagem não só com aqueles que trabalham para eles, mas também com aqueles que trabalham abaixo deles. É isso que

os líderes 360° são — e tão eficientes. Eles usam tempo e esforço

Os

Líderes

360° usam

tempo

e

esforço

para

ganhar

influência tanto com seus seguidores

como com aqueles sobre os quais não

têm autoridade.

para ganhar influência tanto com seus seguidores como com aqueles sobre os quais não têm autoridade.

Na essência dessa abordagem com seguidores está o desejo de agregar valor. O

almirante James B. Stockdale, já aposentado, declarou:

A liderança deve estar baseada na boa vontade. Boa vontade não significa por menos, aproveitar-se das fraquezas da multidão. Significa um compromisso claro e sincero para ajudar os que nos seguem. Estamos cansados de líderes de quem temos medo, de líderes a quem amamos e

cansados de líderes que nos deixam tomar liberdades com eles. Precisamos de líderes de homens de coração que ajudem tanto que, de fato, dispensem o trabalho. Mas líderes como esses nunca ficam sem trabalho, nunca ficam mais estranho que pareça grandes líderes ganham autoridade quando abrem

.
Como um Líder 360°, ao liderar para baixo, você faz mais do que simplesmente pedir para as pessoas a fazerem o que você quer. Você descobre quem elas são. Você ajuda as pessoas a descobrir e atingir seu potencial. Você mostra o caminho ao se tornarem líderes. Você podem seguir. Você as ajuda a tornarem-se parte de algo maior, fazendo mais do que elas poderiam fazer sozinhas. E você as recompensa por contribuírem com o grupo. Você está se empenhando para agregar valor a elas de qualquer maneira possível.

Um dos maiores erros que os líderes cometem é passar tempo demais no escritório e não passar tempo suficiente entre as pessoas. Os líderes muitas vezes são levemente concentrados em tarefas e orientados à ação porque gostam de concluir coisas no seu escritório, correm para reuniões e ignoram todos pelos quais passam o dia. Em

primeiro

lugar,

liderança é um negócio voltado

para pessoas.

Se você não estiver nos corredores ao longo do caminho. Um grande erro! Em primeiro lugar, liderar é um negócio voltado para pessoas. Se você se esquece das pessoas, está minando a liderança. corre o risco

de tê-

uma visão reduzida. Então, um dia, quando pensar que está liderando, você irá se virar para descobrir que ninguém o está seguindo e que você está sozinho, passeando.

Construir relacionamentos é sempre a base de uma liderança eficiente.

ignoram o aspecto relacional da liderança tendem, em vez disso, a confiar e esperar que a competência se encarregue de "toda a conversa". De fato, são competentes, mas também se esforçam para ser ligados às pessoas a quem lidam.

Uma das melhores maneiras de permanecer ligado às pessoas a quem acompanha como elas estão se saindo é cumprir

a tarefa de modo informal, andando entre elas. Ao vê-las no estacionamento, converse com elas. Chegue às reuniões alguns minutos antes para ver as pessoas e discutir a pauta até que tenha tido tempo de conversar com elas. E, como su-
capítulo, reserve um tempo para andar devagar pelos corredores. Relacione-se com as pessoas e dê-lhes uma oportunidade de terem contato com você.

Os líderes no escalão médio de uma organização têm uma vantagem distinta de colegas de liderança que estão no topo quando se trata de agir informalmente. Intermediários costumam ser vistos como mais acessíveis do que os líderes no topo.

Por isso, eles têm mais tempo (ainda que isso não seja verdade). Parecem ser mais abertos. Eles trabalham para eles não se preocupam em "incomodá-los" e são menos relutantes em usar o tempo deles, ao contrário das pessoas que se reportam diretamente ao líder no topo.

Andar devagar pelos corredores é uma habilidade útil para liderar parcialmente independentemente de onde você esteja em uma organização, mas o melhor é dominar essa habilidade é enquanto você está no escalão médio, não depois.

Para ajudá-lo a desenvolver essa habilidade com sucesso, aqui estão algumas sugestões.

I. DIMINUA O RITMO

Para relacionar-se com as pessoas, você tem de andar no ritmo delas. Ao se relacionar com seu líder, é provável que você precise acelerar. Embora nem sempre seja assim, quanto mais alto você chega

Para

relacionar-se

com as pessoas, você tem de

andar no ritmo delas.

:na hierarquia de uma organização, mais rápido os líderes andam. O líder muitas vezes tem uma energia ilimitada e é muito rápido mentalmente.

De modo inverso, quando você

desce, as pessoas andam mais devagar. Mais uma vez, nem todos serão rápidos, mas, em geral, é o que acontece. Pessoas na base não processam informações e não tomam decisões tão rápido. Isso acontece tanto pelo número de informações quanto pela pouca experiência.

A maioria das pessoas que querem liderar é naturalmente rápida. Mas, se quiser ser um líder melhor, você realmente precisa diminuir o ritmo. Você pode ir mais devagar.

Pode acumular mais prêmios individuais sozinho. Mas, para liderar os outros, precisa diminuir o ritmo o suficiente para relacionar-se com eles, engajá-los e levá-los com você.

Se tiver filhos, a compreensão desse ponto é instintiva. Há duas maneiras de lidar com as tarefas caseiras. Na primeira, você pede a ajuda de seus filhos. Isso significa recrutá-los, treiná-los, direcioná-los, supervisioná-los, redirecioná-los... E precisa recuperá-los e recrutá-los novamente quando eles se afastarem do objetivo inicial. Dependendo da idade dos filhos, isso pode ser muito exaustivo, e, mesmo quando o trabalho estiver concluído, esteja de acordo com o padrão que você gostaria.

Na segunda maneira, você tenta fazer a tarefa sozinho. Você consegue ser mais rápido sozinho?

É melhor a qualidade do trabalho? Ficou menos irritado na sua execução? É mais fácil admirar que muitos pais comecem recrutando os filhos em tarefas para ensiná-los e desenvolvê-los?

Se os filhos não fizerem o trabalho, mas entregam os pontos depois de um tempo e fazem eles mesmos o trabalho, isso é uma perda de tempo.

Trabalhar sozinho é mais rápido (pelo menos no começo), mas não dá o mesmo resultado.

Se quiser que seus filhos aprendam, cresçam e atinjam seu potencial, você precisa reservar um tempo e ter o trabalho de conduzi-los ao longo do processo — mesmo quando isso significa diminuir o ritmo ou abrir mão de parte de sua agenda. O mesmo vale para os funcionários. Os líderes não são, necessariamente, os primeiros a cruzar a linha de chegada.

Pessoas que correm sozinhas são as mais rápidas. Os líderes são os primeiros a chegar.

pessoas a cruzarem a linha de chegada. O pagamento da liderança — no trabalho — vem do outro lado.

2. EXPRESSE QUE VOCÊ SE PREOCUPA

Quando você vai à caixa de correio em casa, aposto que uma das primeiras coisas que você faz é revirar os vários itens. Em que você presta atenção? Seus olhos vão para o envelope cujo conteúdo

é mais pessoal, um sinal de que o que está dentro é algo pessoal de alguém conhecido. Queremos um toque pessoal de alguém que se preocupa conosco.

Li em algum lugar que o Serviço Postal dos Estados Unidos entrega 1 bilhão de correspondências a cada ano. Contudo, nesse vasto mar de correspondências, o total inclui cartas pessoais. Isso significa que você tem de revirar cem cartas pessoais, bancários, ofertas de cartões de crédito, anúncios e outras correspondências para encontrar quatro itens de alguém que conhece e realmente se preocupa com você.

As pessoas que o seguem também desejam um toque pessoal. Querem saber se você se preocupa com elas. A maioria, sobretudo, ficaria satisfeita em saber que você se preocupa genuína com elas e as valoriza como seres humanos, não apenas como funcionários com responsabilidades para com eles ou a organização.

3. CRIE UM EQUILÍBRIO SAUDÁVEL DE INTERESSE

INTERESSE PESSOAL E PROFISSIONAL

Líderes que mostram interesse nos indivíduos que trabalham para eles sabem encontrar o equilíbrio entre o interesse pessoal e profissional. O interesse pessoal mostra que você tem o desejo de ajudá-los. Isso é algo que todos os bons líderes compartilham. O interesse profissional vai mais fundo — mostra seu coração.

Quando você tem interesse nas pessoas que trabalham para você como seres humanos, você precisa ter certeza de que não ultrapassará os limites. Há um momento em que o interesse se torna inadequado. Seu desejo deve ser o de ajudar, não o de invadir a privacidade ou deixá-la pouco à vontade.

Comece fazendo perguntas absolutamente neutras. Você pode seguramente perguntar como vai o cônjuge ou os filhos da pessoa. Pode perguntar sobre os hobbies ou interesses externos da pessoa. Ou pode fazer uma pergunta bastante comum como: "Como está o trabalho?"

Em seguida, preste atenção não só no conteúdo da resposta, mas também na reação emocional. Se perceber que talvez exista

alguma coisa ali, então faça uma pergunta sem tom de ameaça, querendo saber tudo bem — mas não pressione. Se ela optar por falar, não julgue, não interrompa logo um conselho a menos que ela, especificamente, o peça.

Por que você deve reservar um tempo para fazer isso? A realidade é que, quando a vida pessoal dos funcionários vai bem, a vida profissional costuma acompanhar. Quando a casa dá cor a cada aspecto da vida das pessoas, incluindo o trabalho. Se fizermos com que as pessoas estejam em termos pessoais, você poderá saber o que esperar delas no trabalho e ter a oportunidade de ajudá-las.

4. PRESTE ATENÇÃO QUANDO AS PESSOAS COMEÇAREM A EVITÁ-LO

Se você adquirir o hábito de andar devagar pelos corredores, irá conhecer a vida pessoal e a organização. Irá saber se as coisas estão funcionando. Sua intuição aumentará e, quando algo estiver errado, você irá perceber muito mais rapidamente.

A maioria das pessoas cria hábitos e se encaixam em padrões, fazendo coisas da mesma maneira todo o tempo. Ao dar uma volta, você se habituará a ver as pessoas. Quando você for visto como acessível, as pessoas irão sair do escritório ou saleta em direção a você para conversarem com você. Elas serão visíveis. Se algo estiver errado com alguém, ele irá falar com você. Se é comunicativo, essa pessoa, de repente, irá evitá-lo. Assim, ao dar uma volta, você tem de perguntar para si mesmo: Quem não estou vendo?

É quando a pista é dada não pelas palavras ditas, mas pelo silêncio. Quando as pessoas são sempre rápidas em trazer boas notícias, mas evitam trazer más notícias. Veja o exemplo de um tempo todo em minha empresa de consultoria, a ISS. Quando estamos trabalhando com uma cliente para tentar desenvolver uma parceira, se esse líder pretende fechar negócio, ele sempre sabe disso no mesmo instante. Mas, se não é essa a intenção do líder, ele sempre evita entrar em contato conosco. Um bom Líder 360° sempre diminui o ritmo, olha, ouve e lê as entrelinhas.

5. CUIDE DAS PESSOAS, E ELAS IRÃO CUIDAR DOS NEGÓCIOS

Um Líder 360° tem muitas qualidades excepcionais. Na verdade, o Valerius, na próxima seção do livro descreve essas características. Mas uma coisa é comum: é que, apesar de sua paixão pela visão e seu amor por ação, eles se preocupam com o bem-estar de seu esforço às pessoas. Líderes que cuidam apenas dos negócios m

perder as pessoas e os negócios. Mas líderes que cuidam das pessoas normalmente cuidam das pessoas — e os negócios.

Enquanto você se esforça para andar devagar pelos corredores, quero dizer, encontrar seu modo único de fazer isso. Procure métodos que se adaptem à sua situação de trabalho e estilo de

Líderes

que

cuidam

apenas dos negócios muitas vezes

acabam por perder as pessoas e os

negócios.

liderança. Certa noite, no outono, quando eu estava assistindo ao Monday Night Football, vi um exemplo maravilhoso de um líder que estava fazendo exatamente isso. O intervalo era o técnico da NFL, Dick Vermeil. Ele estava sendo entrevistado em um estúdio sobre seu time, o Kansas City Chiefs, e como a temporada estava indo, mas não foi isso que me intrigou.

Entre as perguntas da entrevista, mostravam Vermeil e seu time durante

Enquanto os jogadores se alongavam durante o aquecimento, o experiente técnico ficava entre as filas de jogadores, conversando com eles. Ele parou ao lado de um jogador, e ele perguntou: "Como está a sua esposa?" E eles conversaram por um tempo.

O entrevistador perguntou a Vermeil sobre sua reação, e ele explicou que naquele jogador estava lutando contra o lúpus. Ele ainda disse que se preocupava mais com o modo como seus jogadores pegam a bola ou atacam. Ele interage com eles como pessoas, depois como jogadores de futebol. Desde então tenho conhecido Vermeil e ele me disse que muitas vezes leva jogadores para sua casa para que possam conhecer melhor.

O que é interessante para mim é que quando Vermeil abandonou a carreira para treinar o St. Louis Rams, em 1997, depois de uma parada de catorze anos, ele não me deu nenhuma dica de como ouvir

rumores de que os jogadores não acreditavam nos métodos de Vermeil e achavam que ele era antiquado e desatualizado. E ele continuou a dizer-lhes que não desanimassem e vissem o que aconteceria.

O que aconteceu foi que o time venceu o principal torneio de futebol do país

Vermeil vencerá outro torneio? Não sei. Mas sei que ele encontrou seu modo de vagar pelos corredores, um modo que o mantém visível, disponível e conectado, seus jogadores respeitam-no e trabalham com afinco por ele porque sabem que ele se preocupa. Um líder dificilmente pode pedir mais do que isso.

Princípio de liderança para baixo nº 2

VEJA TODOS COMO UM "IO"

Quero fazer-

lhe uma pergunta: Quem foi seu professor favorito? Lembre-se de todos os

seus anos na escola, desde o jardim de infância até o último ano de destaca? Há um professor que mudou sua vida? A maioria de nós tem um. O foi um professor de escola dominical chamado Glen Leatherwood. Quem foi

O que fez esse professor diferente? Foi o conhecimento do assunto? F ensino? Embora seu professor talvez tenha tido um grande conhecimento técnico notável, aposto que o que o separou de todos os outros professores foi em você. Esse professor provavelmente viu que você era inteligente. Com medo e diz como você é ignorante ou indisciplinado não é o que crescer. É o que acha que você é maravilhoso e lhe diz isso.

Agora eu gostaria de pensar em sua vida profissional e nos líderes para os trabalhou ao longo dos anos. Ao pensar neles, faça as seguintes perguntas para

- Quem consegue que eu me esforce mais? O líder que acredita que sou 10 ou o líder que acredita que sou 2?

-

Com quem estou gostando de trabalhar? Com o líder que acredita que sou 10 ou com o líder que acredita que sou 2?

-

Quem é mais fácil de abordar? O líder que acredita que sou 10 ou o líder que acredita que sou 2?

-

Quem quer o melhor para mim? O líder que acredita que sou 10 ou o líder que acredita que sou 2?

•

Com quem aprenderei mais? Com o líder que acredita que sou 10 ou o líder que acredita que sou 2?

Líderes 360° recebem mais das pessoas com quem trabalham porque p nelas. Eles as respeitam e valorizam, e, conseqüentemente, essas pessoas os. A

atitude positiva e edificante que eles trazem à liderança cria um ambiente onde Todos da equipe têm um lugar e objetivo — e onde todos compartilham

Para alguns líderes, isso é fácil e natural, principalmente se tiverem uma perspectiva positiva. Vejo que pessoas que foram incentivadas e valorizadas quando edificam os outros quase instintivamente. Mas trata-se de uma habilidade que pode ser aprendida por qualquer pessoa, e é uma obrigação para qualquer um que deseja tornar-se um Líder 360°.

Se quiser realmente se distinguir nessa área, aplique as seguintes sugestões:

I. VEJA AS PESSOAS COMO QUEM ELAS PODEM SE TORNAR

O autor Bennett Cerf escreveu que J. William Stanton, que atuou por muitos anos como representante de Ohio no Congresso dos Estados Unidos, guardou uma cópia de uma carta da Câmara de Comércio em Painesville, Ohio, datada de 1949. A carta rogava a Stanton de trazer um novo congressista como preletor de destaque de um jantar

de fundos. A carta diz: "Sentimos que, neste ano, realmente precisamos de um preletor que seja uma atração, por isso esperamos trazer o técnico de futebol americano da John Carroll University. Obrigado, de qualquer forma, por sugerir o representante John F. Kennedy." Você faz ideia de quem poderia ter sido esse técnico? Com certeza, não.

Você tem um John Kennedy em potencial no seu meio? Ou um Jack Welsh? Ou uma Madre Teresa? É fácil reconhecer uma grande liderança e um grande potencial, mas e antes disso?

Procure o grande potencial que está dentro de cada pessoa a quem você conhece. Encontre-o, faça o possível para extraí-lo. Alguns líderes são tão inseguros que, quando vêem uma pessoa brilhante em potencial, tentam derrubá-la, pois se preocupam que o grande desempenho dessa pessoa os ofusque. Mas Líderes 360° as estimulam, encorajam as pessoas com grande potencial a terem sucesso de qualquer modo. O maior desafio para aceitar é o de descobri-las e encorajá-las. Desse modo, elas agregam valor e contribuem

para a revelação dessas pessoas como líderes.

2. DEIXE QUE ELAS "TOMEM EMPRESTADA" A FÉ QUE VOCÊ TEM NELAS

Em 1989, Kevin Myers mudou-se de Grand Rapids, em Michigan, para

Lawrenceville, na Geórgia, para implantar uma igreja. Kevin era um líder cujo futuro parecia brilhante, e a organização que o patrocinava, a Kentwood Church, tinha prazer em apoiar seus esforços.

Kevin fez tudo certo enquanto se preparava para o primeiro culto da Community Church. Passou semanas conversando com pessoas da comunidade local e preparou seus voluntários. Quando ele abriu as portas para as esperanças se despedaçaram uma vez que apenas noventa pessoas apareceram, um terço do que ele esperava. Foi uma grande frustração, pois Kevin estava esperando uma grande e dinâmica igreja em crescimento e tinha pouca vontade de dirigir uma pequena. Ele estava decidido a perseverar, no entanto, imaginando que, em um ano, iria vencer as dificuldades e construir o tipo de igreja que correspondia à sua visão.

Depois de três anos de luta com pouco crescimento, Kevin estava pronto para desistir. Fez uma viagem para Michigan para encontrar-se com Wayne Schmidt, seu ex-chefe em

Kentwood e primeiro patrocinador de sua iniciativa de implantar igrejas. Depois de um

fracasso, Kevin explicou para Wayne que precisava de um emprego, para poder manter a igreja na Geórgia. A resposta de Wayne mudou a vida de Kevin: "Kevin, tome a minha emprestada."

Incerto quanto ao seu futuro, mas grato a Wayne por ter fé nele, Kevin mudou-se para a Geórgia e não desistiu. Aos poucos, enquanto Kevin crescia como líder, o mesmo aconteceu com sua congregação. Enquanto escrevo isso, Kevin tem sob seus cuidados mais de 100 pessoas, o que coloca sua congregação na lista de 1% das principais igrejas na América.

Quando as pessoas a quem você lidera não acreditarem em si mesmas, você precisa

elas a fazer isso, assim como Wayne fez com Kevin. Pense nisso como um emprego que você está dando gratuitamente, mas que, mais tarde, retornará com lucro quando a pessoa tiver sucesso.

3. SURPREENDA-AS FAZENDO ALGO CERTO

Se você deseja ver todos como um "10" e ajudá-

los a acreditarem em si mesmos, precisa encorajá-los, surpreendendo-os enquanto fazem algo certo. E isso de fato vai contra a cultura. Somos treinados a vida toda a buscar erros nas pessoas. Se não surpreendiam-nos fazendo algo, pode apostar que era algo errado. Por isso temos a tendência a pensar nesses mesmos termos.

Quando você se concentra no aspecto negativo e surpreende as pessoas fazendo algo errado, isso não tem de fato poder para fazer bem algum a elas. Quando as pessoas fazem algo errado, elas ficam na defensiva. Inventam desculpas. Por outro lado, se surpreendermos as pessoas fazendo algo certo, isso lhes dá

Ajuda-as a usarem seu potencial. Faz com que tenham vontade de fazer melhor.

Faça com que seja parte da sua agenda diária procurar coisas que elogiam. Não precisa ser coisas grandes, embora, sem dúvida, você queira elogiar coisas grandes. Pode ser quase tudo, desde que você seja sincero em seus elogios.

4. ACREDITE NO MELHOR — DÊ AOS OUTROS

UM CRÉDITO DE CONFIANÇA

Quando fazemos um auto-exame, naturalmente damos a nós mesmos um crédito de confiança. Por quê? Porque nos vemos à luz de nossas intenções. Por isso, quando olhamos para os outros, normalmente os julgamos de acordo com suas intenções. Nossa interação com os outros seria muito mais positiva se acreditássemos nos outros e dessemos o crédito de confiança, assim como fazemos para nós mesmos.

Muitas pessoas relutam em adotar essa atitude porque têm medo de que os outros considerem ingênuas ou se aproveitem delas. A realidade é que as pessoas são mais fracas do que as desconfiadas; são, de fato, mais fortes. Como evitamos as seguintes falácias sobre a confiança e os fatos que as refutam, pelo menos segundo Morton Hunt.

Falácia: Pessoas confiantes são mais ingênuas.

Fato: Pessoas confiantes não têm mais chances de serem enganadas do que as desconfiadas.

Falácia: Pessoas confiantes percebem menos o que os outros estão realmente fazendo.

sentindo do que as pessoas desconfiadas.

Fato: Pessoas que têm muita confiança, na verdade, saem-se melhor que os outros ao analisar pessoas.

Falácia: Pessoas que têm uma impressão ruim de si mesmas são mais confiantes do que pessoas que têm uma boa impressão de si mesmas.

Fato: O oposto é verdadeiro. Pessoas com muita auto-estima são mais dispostas a assumir riscos emocionais.

Falácia: Pessoas tolas são confiantes; pessoas espertas são desconfiadas.

Fato: Pessoas que têm muita aptidão ou estudo não são mais desconfiadas do que pessoas tidas como menos inteligentes.

Falácia: Pessoas confiantes confiam nos outros para dirigirem sua vida; pessoas desconfiadas confiam em si mesmas.

Fato: O oposto é verdadeiro. Pessoas que se sentem controladas por pressões externas são mais desconfiadas, enquanto aquelas que se sentem no controle de sua própria vida são mais confiantes.

Falácia: Pessoas confiantes não são mais confiáveis do que pessoas desconfiantes.

Fato: Pessoas desconfiadas são menos confiáveis. A pesquisa valida o que os antigos gregos costumavam dizer: "Deve-se confiar menos em quem desconfia mais."²

Não estou dizendo que você deve ser como um avestruz e enterrar a cabeça na areia.

Tudo o que estou sugerindo é que você considere os outros como se fossem pessoas normais, e os lucros que você terá em termos de relacionamento podem ser grandes.

5. PERCEBA QUE "10" TEM MUITAS DEFINIÇÕES

O que significa ser um 10? Quando você começou a ler este capítulo e sugeriu que todas as pessoas são um 10, uma certa imagem de um 10 veio à sua mente. No mesmo instante, a comparar as pessoas que trabalham para você com essas pessoas, elas estão aquém de suas expectativas? Eu não ficaria surpreso se isso fosse verdade, pois que a maioria de nós tem uma visão muito limitada do que constitui um 10.

Em se tratando de aperfeiçoar habilidades, acredito que a maioria das pessoas quer aumentar sua habilidade mais do que aproximadamente dois pontos em uma escala de 10.

Assim, por exemplo, se você tem nota 4 quando o assunto é matemática, não se esforce, você provavelmente nunca será melhor do que 6. Mas aqui está

a boa notícia. Todos são excepcionais em alguma coisa, e um 10 nem sempre é a mesma coisa.

Em seu livro *Now, discover your strengths* (Free Press, 2001) [Agora, descubra seus pontos fortes], Marcus Buckingham e Donald O. Clifton identificam três pontos fortes que acreditam que as pessoas exibem — qualquer coisa desde habilidade de conquistar os outros. E os autores afirmam que todos, por natureza, têm habilidade que podem desempenhar melhor do que outras dez mil pessoas. Isso significa que acreditam que todos podem ser um 10 em alguma área. Você pode sempre ser um 10 em alguma área quando estiver incentivando um de seus funcionários.

Mas digamos que você contrate alguém que não tenha nenhuma habilidade com um 10 ou poderia ser desenvolvida até ser um 10. Isso significa que você perdeu algo? Não. Veja, há outras áreas não voltadas a habilidades em que uma pessoa com um 10, independentemente de qual seja o ponto de partida dela — área de disciplina e perseverança. Se não vir o 10 em potencial em nenhuma outra área, então é ali.

6. DÊ A ELAS O TRATAMENTO "IO"

A maioria dos líderes trata as pessoas de acordo com a nota que dão ao desempenho dos funcionários está em um nível médio —

digamos que seja um 5 —, então o chefe lhes dá o tratamento 5.

As

pessoas

normalmente

atendem às expectativas do líder — se

gostarem do líder.

Mas creio que as pessoas sempre merecem o melhor do líder, mesmo quando não estão dando o melhor de si. Digo isso porque acredito que toda pessoa tem valor e merece

ser tratada com respeito e dignidade. Isso não significa que você deve ignorar o mau desempenho. Simplesmente significa que você deve tratar bem as pessoas e lidar corretamente com elas, mesmo que não façam o mesmo por você.

Tenho observado que as pessoas normalmente atendem às expectativas gostarem do líder. Se você formou um relacionamento

sólido com seus funcionários e eles realmente gostam de você e o respeitam, trabalhar com afinco e dar o melhor de si.

Aprendi muitas coisas sobre liderança com muitos líderes ao longo dos anos, mais admiro ainda é meu pai, Melvin Maxwell. Em dezembro de 2000 região de Orlando c, enquanto estive lá, agendaram-me para participar de uma conferência. Uma vez que eu precisava de um lugar tranquilo para me preparar, meu pai, de b eu usasse seu escritório.

Enquanto eu estava sentado à sua mesa, percebi um cartão ao lado do telefone seguintes palavras com a grafia de meu pai:

na 1 Edifique as pessoas por meio do incentivo,

n2 2 Dê crédito às pessoas pelo reconhecimento.

ne 3 Dê reconhecimento às pessoas por meio de gratidão.

Eu soube em um instante por que aquele cartão estava ali. Meu pai o havia e se lembrar de como devia tratar as pessoas enquanto falava ao telefone com no mesmo instante, de que meu pai, mais do qualquer outra pessoa, me a ver todos como um 10.

Comece hoje a ver e liderar as pessoas como elas podem ser, não como elas s se surpreenderá com o modo como elas irão lhe responder. Não só seu relaci irá melhorar e a produtividade delas irá aumentar, mas você também las a atingirem seu potencial e tornarem-se quem elas foram criadas para ser.

Princípio de liderança para baixo n- 3

DESENVOLVA CADA MEMBRO

DA EQUIPE COMO PESSOA

quando era CEO da General Electric, Jack Welch notavelmente tentava cortar funcionários todos os anos. Essa prática era criticada por muitos de seus difa está claro por que ele fazia isso? Não era para ser cruel. Era para tentar melh

Demitir funcionários com péssimo desempenho é uma maneira de tent organização. Recrutar de outras organizações funcionários com ótimo d maneira. Porém, os líderes estão começando a ver que esses nem sem

métodos para melhorar a organização. Há alguns anos li um artigo na USA Today que os líderes estavam começando a perceber o valor de alguns membros de uma equipe que não eram nem excepcionais nem fiascos. O artigo chamava-os de "membros medianos":

Quando os empregadores não estão ocupados eliminando os 10% de seus funcionários, estão tentando arrancar os ótimos membros da competição em uma busca por melhores. Mas alguns desses empregadores estão começando a perceber que talvez não estejam entre os elos mais fracos e mais fortes, mas no nível dos membros medianos... 75% dos trabalhadores que têm sido completamente ignorados.

O artigo ainda dizia que os funcionários no nível intermediário são a coluna vertebral de toda organização e que elas deveriam ser valorizadas, com o que concordamos. Mas os líderes precisam levar esse conceito um pouco mais adiante. Como dar um exemplo a uma equipe, ajudando os membros médios a terem o máximo desempenho possível? Como fazer com que os membros medianos sejam excelentes a elevarem ainda mais sua atuação? Você os desenvolve!

Há muito mais sobre a boa liderança do que simplesmente concluir o trabalho. Quando você conclui o trabalho faz de você um sucesso. Concluir o trabalho por meio de outras pessoas faz de você um líder. Mas desenvolver as pessoas ao mesmo tempo em que as ajuda a concluir o trabalho faz de você um líder excepcional. Quando você desenvolve os membros medianos, fazem melhor o trabalho e você e a organização se beneficiam.

Qual é o resultado? Você se torna o tipo de líder que os outros procuram e querem seguir. Você desenvolve um modo de valorizar as pessoas.

COMO DESENVOLVER SEU PESSOAL

Antes de fazer algumas recomendações sobre como desenvolver os outros, preciso lembrar algumas coisas:

1. Deixe clara a diferença entre equipar pessoas e desenvolvê-las. Ao equipar pessoas, você lhes ensina como fazer um trabalho. Se você mostra a alguém como usar um outro dispositivo, isso é equipar. Se você ensina alguém a fazer uma tarefa, isso é desenvolver. Quando você treina as pessoas nos procedimentos do departamento, isso é equipar. Quando você treina as pessoas para que ele saiba fazer o trabalho, isso é desenvolver. Equipar é obrigatório (todos os líderes sabem fazer isso bem). Desenvolver é opcional.

O desenvolvimento é diferente. Ao desenvolver pessoas, você as está ajudando a melhorarem como indivíduos. Você as está ajudando a adquirirem qualidade de vida. Quando você desenvolve as pessoas, elas se beneficiam.

Quando você desenvolve as pessoas, elas melhoram em muitas áreas da vida, não só o trabalho delas. Quando você desenvolve as pessoas, elas cultivam disciplina ou uma atitude positiva, isso é desenvolvimento. Quando você desenvolve as pessoas, elas gerenciam o tempo de modo mais eficiente ou

melhoram as habilidades pessoais, isso é desenvolvimento. Quando você desenvolve as pessoas, elas se tornam líderes.

liderança, isso é desenvolvimento. O que descobri é que muitos líderes não têm uma mentalidade de
Ao equipar pessoas, você lhes

ensina como fazer um trabalho.

Ao desenvolver pessoas, você

as está ajudando a melhorarem como
indivíduos.

desenvolvimento, Eles esperam que seus funcionários cuidem sozinhos das necessidades de desenvolvimento. O que não conseguem perceber, no entanto, é que desenvolver traz lucros mais altos do que equipar, porque ajuda a pessoa a ir para um nível mais alto.

Desenvolver é mais difícil do que equipar, mas vale a pena pagar o preço. Agora, vamos ver o que você precisa fazer ao começar:

I. VEJA O DESENVOLVIMENTO COMO UM PROCESSO A LONGO PRAZO

Equipar é normalmente um processo razoavelmente rápido e simples. Quando você equipa uma pessoa, ela pode aprender o mecanismo do trabalho que realizam muito rapidamente, em questão de horas, dias ou meses, dependendo do tipo de trabalho. Mas desenvolver leva mais tempo. Por quê? Porque exige mudança da parte da pessoa que está sendo desenvolvida. Ela não pode apressar isso. Como diz o velho ditado, leva nove meses para

independentemente de quantas pessoas você coloca para fazer o trabalho.

Ao abordar o desenvolvimento de seu pessoal, pense nele como um processo a longo prazo. Você não pode dar o que

ela não tem. Para desenvolver sua

equipe, você deve continuar a

crescer.

um processo contínuo, e não como algo que você pode fazer uma vez e pronto. Quando eu dirigi a Skyline Church na região de San Diego, fiz do desenvolvimento de mim mesmo uma das minhas prioridades. Parte dele foi de uma pessoa

por vez. Mas eu também agendava um tempo para ensinar todos da sobre tópicos que os fariam crescer como líderes. Foi algo que fiz regularmente.

Recomendo que você trace um plano para desenvolver as pessoas que você. Faça disso uma atividade consistente e agendada com regularidade. Você pode fazer isso com uma equipe que leia um livro todo mês ou a cada dois meses e vocês podem discutir o livro juntos. Você pode ensinar uma lição. Pode levá-la para as conferências ou seminários. Aborde a tarefa usando seu próprio método. Mas saiba disso: você não pode dar o que não tem. Para desenvolver as pessoas, você deve continuar a crescer.

2. DESCUBRA OS SONHOS E DESEJOS DE CADA PESSOA

Ao equipar as pessoas, você baseia o que você faz em suas necessidades e aspirações. Você ensina às pessoas o que elas precisam para trabalhar para você. Por outro lado, o desenvolvimento está baseado _____

"Ignore o que um homem

deseja e você ignorará a fonte do

poder dele." — WALTER LIPPMANN

nas necessidades delas. Você lhes dá aquilo de que elas precisam para se tornarem pessoas melhores. Para fazer isso bem, você precisa conhecer os sonhos e desejos

Walter Lippmann, fundador da revista *The New Republic*, disse: "Ignore o que um homem deseja e você ignorará a fonte do poder dele" Sonhos são os geradores de motivação tratando das pessoas que trabalham com você. Se elas têm muita paixão pelo trabalho, elas têm muita energia. Se você sabe quais são esses sonhos e os desenvolve, elas levarão esses sonhos a serem alcançados, você não só aproveita essa energia, mas também estimula.

Infelizmente, alguns líderes não gostam de ver os outros indo atrás de seus sonhos porque isso os faz se lembrar de quanto estão longe de viver seus sonhos. Às vezes, esses tipos de líderes tentam convencer as pessoas a não tentarem alcançar seus sonhos. Às vezes fazem isso usando as mesmas desculpas e explicações que deram para si mesmos.

Se você se vê ofendido com os sonhos de outras pessoas e tentando convencê-las a não irem atrás deles, então precisa reacender a chama

que tem por seus próprios sonhos e começar a alimentá-los novamente. Quando um líder está aprendendo, desenvolvendo e tentando alcançar ; seus próprios sonhos, ele tem chances de ajudar os outros a buscarem os deles.

3. LIDERE A TODOS DE UM MODO DIFERENTE

Um dos erros que líderes iniciantes muitas vezes cometem é tentar lidar com todos do mesmo modo. Mas encaremos o fato. As pessoas não respondem ao mesmo modo.

Você deve tentar ser coerente com todos. Deve tratar a todos com delicadeza e não deve esperar usar as mesmas estratégias e os mesmos métodos com todo mundo.

Você tem de imaginar o botão da liderança que deve apertar com cada pessoa da sua equipe. Uma pessoa responderá bem quando for desafiada;

Se deseja ser um Líder

360°, você precisa assumir a

responsabilidade por adequar seu

estilo de liderança ao que seu

peçoal precisa, não esperando que

as pessoas se adaptem a você.

Se quiser que outra pessoa queira ser estimulada. Uma pessoa precisará que um plano de ação lhe seja apresentado. Outra ficará mais entusiasmada se ela mesma puder criar o plano de ação. Outra precisará de um acompanhamento consistente e frequente; outra irá querer uma pausa para tomar um descanso. Como Líder 360°, você precisa assumir a responsabilidade por adequar seu estilo de liderança ao que seu peçoal precisa, não esperando que as pessoas se adaptem a você.

4, USE METAS ORGANIZACIONAIS PARA O DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL

Se você tiver de construir um mecanismo que seja totalmente separado do resto da organização, que precisa ser feito para desenvolver seu peçoal, isso provavelmente vai de qualquer maneira ser frustrante para todos.

lo. A maneira de evitar isso é usar metas organizacionais o máximo possível.

- Quando é ruim para o indivíduo e ruim para a organização

— todos perdem.

- Quando é bom para o indivíduo, mas ruim para a organização

— a organização perde.

- Quando é ruim para o indivíduo, mas bom para a organização

— o indivíduo perde.

- Quando é bom para o indivíduo e bom para a organização

— todos ganham.

Sei que isso pode parecer um pouco simplista, mas quero que você perceba u

O único cenário onde não há perdas é quando ,algo é bom para a organização

Essa é uma receita para o sucesso a longo prazo.

A maneira de criar esse tipo de sucesso é combinar três coisas:

- Uma Meta: Encontre uma necessidade ou função dentro da organização que agregue valor à organização.

- Um Ponto Forte: Encontre um indivíduo em sua equipe com um ponto forte que precisa ser desenvolvido que ajudará a atingir essa meta organizacional.

- Uma Oportunidade: Dê o tempo, dinheiro e recursos de que o indivíduo precisa para atingir a meta.

Quanto maior a frequência com que você puder criar ajustes como esse, maior a frequência com que você criará sucessos para todos — para a organização, para o indivíduo desenvolvido e para você.

5. AJUDE-OS A SE CONHECEREM

Uma pessoa não pode ser

realista sobre seu potencial a menos que

seja realista sobre sua posição.

Sempre trabalho sobre o princípio básico de que as pessoas não se conhecem. Uma pessoa não pode ser realista sobre seu potencial a menos que seja realista sobre si mesma e sobre outras palavras,

você tem de saber onde está antes de poder imaginar como chegar a algum o

Max DePree, presidente emérito da Herman Miljer, Inc. e membro da Business Hall of Fame da revista Fortune, disse que o líder tem como primeira definir a realidade. Acredito que essa seja a primeira responsabilidade desenvolve os outros: ajudá-los a definirem a realidade de quem eles são. Os líderes* ajudam-nos a reconhecerem seus pontos fortes e pontos fracos. Isso < importante outros.

6. PREPARE-SE PARA TER UMA CONVERSA DIFÍCIL

Não há desenvolvimento sem duras lições. Quase todo crescimento vem quando respostas positivas a coisas negativas. Quanto mais difícil for lidar com investir para crescer, O processo muitas vezes não é muito agradável, mas você pagar o preço pelo crescimento.

Bons líderes dispõem-se a ter conversas difíceis para começarem o processo de crescimento das pessoas que estão sob seus cuidados. Um amigo contou-me uma história de um ex-oficial do exército dos Estados Unidos que trabalhava em uma empresa lista das 500 mais da revista Fortune. O homem era sempre ignorado, a organização procuravam e recrutavam funcionários com potencial de liderança, a organização progredir, e ele não conseguia entender o porquê. Seu histórico era bom, sua atitude era positiva e ele tinha experiência. Então qual era o problema?

O ex-oficial tinha alguns hábitos pessoais peculiares que deixavam as pessoas com uma volta pouco à vontade. Quando ficava estressado, ele murmurava. Quando estava feliz, ele deixava-se ficar inerte. Ele não tinha consciência desses hábitos peculiares, e ninguém apontado o quanto eram distrativos e antiprofissionais. As pessoas simplesmente porque o achavam esquisito.

Felizmente, o homem, por fim, trabalhou para um líder que se dispôs a ter uma conversa difícil com ele. O líder conscientizou-o sobre o problema, ele perdeu o hábito e, hoje, é um líder sênior naquela organização.

Quando não quiser ter uma conversa difícil, você precisa se perguntar: A conversa prejudicará a pessoa ou me prejudicará? Se for porque irá

prejudicar você, então está sendo egoísta. Bons líderes deixam de lado o interesse próprio e ter conversas difíceis por causa das pessoas a quem lideram e da organização. O que precisa lembrar é que as pessoas irão superar coisas difíceis se acreditarem e trabalhar com elas.

7, COMEMORE AS VITÓRIAS CERTAS

Líderes que desenvolvem os outros sempre querem ajudar seu pessoal a ter valor no currículo, principalmente quando acabam de começar. Mas uma vitória tem valor. Experimente ter como objetivo vitórias com base no lugar onde as pessoas cresçam e como deseja que elas cresçam. Isso irá dar-lhes um incentivo e encorajamento a mais para irem atrás de seu progresso.

De fato não tem importância o modo como você estabelece essas vitórias. Uma vitória é aquela que não é somente alcançada, mas também abordada da maneira correta.

A experiência não basta

como professor — mas sim,

quando avaliada.

Se alguém que você está liderando inicia uma atividade de um modo totalmente errado, mas, de algum modo, obtém os resultados corretos — e você comemora

—, você está levando essa pessoa ao fracasso. A experiência sozinha não ensina — é necessário que ela seja avaliada. Como líder, você precisa avaliar o progresso como triunfo, para ter certeza de que a situação de fato está ensinando. Você precisa aprender para crescer e se desenvolver.

8. PREPARE-OS PARA A LIDERANÇA

Em um contexto organizacional, nenhum processo de desenvolvimento seria eficaz sem a inclusão do desenvolvimento na liderança. Quanto melhor for sua liderança, maior impacto em potencial ele terá sobre a — e pela — organização. Mas isso não é simplesmente ensinar lições de liderança ou pedir às pessoas que liderem sobre o assunto. Significa conduzi-las ao longo de um processo que as prepare para se envolverem e liderarem.

O melhor processo que conheço é o treinamento em que as pessoas trabalham em um lado. Imagine que eu quisesse prepará-lo para a liderança. E assim que procederíamos: Eu faço. O processo começa comigo mostrando como fazer algo. Não posso dizer que eu mesmo não tenho.

Eu faço e você observa. Depois de ter dominado o processo, eu o levo comigo para você observar. Explico o que estou fazendo. Eu o incentivo a fazer. Você vê e entenda tudo o que estou fazendo.

Você faz e eu observo. Você só pode aprender pela observação. Em algum momento, você tem de interromper e de fato tentar. Quando você chega a esse estágio, você o faz por si mesmo, meu papel é incentivá-lo, corrigi-lo educadamente e redirecioná-lo quando necessário.

Você faz. Uma vez que você assimilou os fundamentos, eu recuo e lhe dou espaço para que você possa dominá-lo e começar a desenvolver seu próprio estilo e métodos.

Você faz e outra pessoa observa. A última coisa que preciso fazer no desenvolvimento é ajudá-lo a encontrar alguém para desenvolver e incentivar a começar. Você nunca realmente sabe algo até

Você nunca realmente sabe algo até que o ensine a outra pessoa.

que o ensine a outra pessoa. Além disso, o processo não está realmente completo até que você passe o que recebeu para outra pessoa.

Se você se dedicar ao desenvolvimento das pessoas e comprometer-se com ele como um processo a longo prazo, perceberá uma mudança em seus relacionamentos com quem trabalha com você. Elas irão desenvolver uma forte lealdade a você porque você pensa no melhor para elas e tem provado isso com suas ações. Quanto mais você as desenvolve, mais tempo é provável que elas fiquem com você.

Sabendo disso, não prenda demais seu pessoal. Às vezes a melhor coisa que você pode fazer pelas pessoas é deixá-las abrirem asas e voar. Mas se você foi diligente no processo de

desenvolvimento — e as ajudou a passarem o que aprenderam —, ou elas irão assumir o lugar delas. Quando você continuamente desenvolve pessoas, elas irão para desenvolver a organização e ajudá-lo a levar a carga adiante.

Princípio de liderança para baixo na 4

PONHA AS PESSOAS ONDE

ELAS TENHAM PONTOS FORTES

A maioria dos líderes concorda que é importante ter as pessoas certas nos lugares certos. Mas até onde isso faz diferença, de fato? Es

uma pequena diferença ou de uma grande diferença? Foi isso que as Organization perguntaram para si mesmas enquanto estavam fazendo uma pesquisa. Now, discover your strengths. Aqui está o que os autores do livro descobriram. Em nossa mais recente meta-análise, a Gallup Organization fez essa pergunta para 198

mil funcionários trabalhando em 7.939 unidades empresariais dentro do mundo do trabalho, você tem a oportunidade de fazer o que faz melhor todos os dias? E as respostas ao desempenho das unidades empresariais e descobrimos o seguinte: Os funcionários respondiam "sim, plenamente" a essa pergunta, eles tinham mais chances de trabalhar nas unidades empresariais com menor rotatividade de funcionários, mais chances de trabalhar em unidades empresariais mais produtivas e 44% mais chances de trabalhar em unidades empresariais com pontuações mais elevadas de satisfação.

Essa é uma diferença muito significativa. Que porcentagem de trabalhadores que está trabalhando na área em que têm pontos fortes? Segundo os autores, 20%.²

A primeira razão por que as pessoas não gostam do trabalho mu têm a ver com o fato de que estão trabalhando na área em que têm pontos fortes. Quando os funcionários são solicitados a cumprir uma tarefa em uma área que tem pontos fracos, eles não gostam. Eles são menos produtivos e, por fim, se esgotam. De quem é a culpa? Normalmente, é do líder!

Pessoas de sucesso encontram seus próprios pontos fortes. Líderes de sucesso encontram os pontos fortes das pessoas a quem lideram. Os indivíduos não encontram pontos fortes no emprego em uma organização específica, mas geralmente não se colocam no lugar certo no trabalho. Na maioria dos casos, seus líderes fazem isso.

A primeira razão por

que as pessoas não gostam do

trabalho que têm é que elas não

estão trabalhando na área em

que têm pontos fortes.

Quando você põe as pessoas onde elas têm pontos fortes, algumas coisas acontecem.

Primeiro, você muda a vida das pessoas para melhor. Em um capítulo anterior, discutimos como a vida pessoal das pessoas dá cor a cada aspecto de sua existência, incluindo o trabalho.

O inverso também é verdadeiro. A vida profissional das pessoas dá cor a cada aspecto da vida delas. Quando você põe as pessoas onde elas têm pontos fortes, algumas coisas acontecem.

se torna gratificante e satisfatório. Muitas vezes faz diferença entre alguém que gosta do trabalho e alguém que não gosta. O outro benefício é que você ajuda a organização

PASSOS PARA PÔR AS PESSOAS ONDE ELAS TÊM PONTOS FORTES

A habilidade de ajudar as pessoas a encontrarem sua melhor posição na carreira, o impressionante poder e grande responsabilidade, uma responsabilidade

de modo inconsequente como líderes. Ao pensar nas pessoas que trabalham para você, faça o seguinte para cada indivíduo:

I. DESCUBRA OS PONTOS FORTES DAS PESSOAS

A maioria das pessoas não descobre seus pontos fortes sozinhas. Elas muitas vezes se deixam levar pela rotina da vida cotidiana e se concentram em

de tarefas. Raramente exploram seus pontos fortes ou refletem em seus fracassos. Essa é a razão por que valorizam tanto ter um líder que está interessado em ajudá-las a reconhecerem seus pontos fortes.

Há muitas ferramentas úteis disponíveis que você pode usar para ajudar as pessoas no processo de autodescoberta. Já mencionei o trabalho de Buckingham e Cohen no livro *Now, discover your strengths*,

Pessoas

de

sucesso

encontram seus próprios pontos

fortes.

Líderes

de

sucesso

encontram os pontos fortes das

peças a quem lideram.

e o material no website dos autores que ajuda o visitante a encontrar seus pontos fortes podem ser úteis. O mesmo acontece com testes de personalidade como o DISC e o Briggs.

E há muitos testes vocacionais também. Tudo o que

funcionar no contexto de sua organização pode ser útil. Mas não se li

Muitas vezes a ajuda mais valiosa que você pode dar estará baseada
pessoais.

2. DÊ-LHES O TRABALHO CERTO

Transferir uma pessoa de um trabalho que ela detesta para o trabalho certo p
a vida dessa pessoa. Um executivo que entrevistei disse ter transferido uma p
para quatro posições diferentes em sua organização, tentando encontrar o lu
que a pôs no lugar errado tantas vezes, ele estava quase pronto a desistir del
essa pessoa tinha um grande potencial, que deveria continuar na organ
que descobriu o trabalho certo para ela, o resultado foi brilhante!

Uma vez que esse executivo sabe como é importante fazer com que cada pes
no trabalho certo, ele pergunta o seguinte para sua equipe uma vez por ano:
escolher, o que fariam?" A partir das respostas, ele obtém dicas sobre alguér
recebido um papel inadequado.

Tentar colocar a pessoa certa no trabalho certo pode levar muito temp

Encaremos o fato. Não é mais fácil para um líder simplesmente pôr a
conveniente e continuar o trabalho?

Mais uma vez, essa é uma área em que' o desejo que os líderes têm
contra eles. Lute contra sua tendência natural de tomam uma decisão e siga e
medo de transferir as pessoas se elas não estiverem se distinguindo co
poderiam.

3, IDENTIFIQUE AS HABILIDADES DE QUE ELAS IRÃO

PRECISAR E DÊ O MELHOR TREINAMENTO

Todo trabalho exige um conjunto específico de habilidades que os funcionári
ter para ser realmente bem-
sucedidos. Até alguém que tenha grandes pontos fortes pessoais e
uma grande "facilidade de se adaptar" não estará de fato trabalhando onde te

não tiver essas habilidades. Como líder, cabe a você certificar-
se de que seu pessoal terá tudo de que precisa para vencer.

Duas das perguntas mais importantes que devem ser feitas são:
O que estou fazendo para me desenvolver?

O que estou fazendo para desenvolver minha equipe?

A primeira pergunta determina seu potencial pessoal e sua capacidade liderar. A segunda determina o potencial de sua equipe. Se as pessoas não estão então não estarão nem um pouco melhores amanhã do que estão hoje.

Em As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe, a Lei do Nicho membros da equipe têm um lugar onde agregam o maior valor."

A Lei do Nicho diz:

"Todos os membros da equipe têm um lugar onde agregam o maior valor"

Qualquer que seja esse nicho, ele determina o melhor papel que a pessoa pode assumir em sua equipe. E isso realmente faz diferença. Quando os líderes fazem isso, o desempenho das equipes que eles lideram chega a um nível incrível.

E isso reflete de modo positivo nesses líderes. Não acredito que seja exagero dizer que o sucesso de um líder é determinado mais por se colocar as pessoas onde elas podem fazer a diferença do que por qualquer outra coisa.

Quando estava no ensino médio, tive a sorte de ter um técnico que entendia de basquete.

Durante um dos treinos de basquete de nossa equipe, nosso técnico, Don Neff, nos deu uma lição muito importante.

"Ter os melhores jogadores em quadra não é suficiente. Você precisa ter os melhores jogadores nas posições certas." — DON NEFF

sobre basquete. Ele pôs o time titular e o time reserva em quadra para treinar. Isso não era raro — treinávamos o tempo todo. Nosso time reserva tinha alguns jogadores bons, mas claramente o time titular era muito melhor. Desta vez,

ele pediu que saíssemos da rotina: mantendo os reservas em suas posições no jogo, ele designou cada um de nós, do time titular, a uma posição diferente de jogo: pivô, armador, alinha, atacante, mas, nesse treino, fui solicitado a jogar como pivô. Nosso pivô foi colocado na posição de primeiro armador.

Fomos instruídos a jogar até os 20 pontos, mas o jogo não demorou. O time reserva massacrava — nos em um abrir e fechar de olhos. Quando o jogo acabou,

NefF chamou-nos para o banco e disse: "Ter os melhores jogadores em quadra não é suficiente."

Você precisa ter os melhores jogadores nas posições certas."

Nunca esqueci essa lição. E, uma vez que liderei pessoas ao longo dos anos, apliquei o que aprendi muito mais do que no basquete. Não importa o que você esteja liderando. Se não puser as pessoas onde elas têm pontos fortes, você com que seja quase impossível para elas — e para você — vencer.

Princípio de liderança para baixo na 5

SEJA EXEMPLO DO COMPORTAMENTO

QUE VOCÊ DESEJA

Um de meus livros favoritos sobre liderança é Learning to lead (Apreendendo a liderar), de Fred Smith. Lembro-me muito nitidamente de onde eu estava quando

o li pela primeira vez, em um avião voltando para San Diego. O livro ficou especial porque, quando li as idéias do autor sobre "liderança encarnacional" para começar a raciocinar. No livro, Fred dizia que quando a identidade e as ações são consistentes, os resultados obtidos também são. Da mesma forma, obtém resultados idem.

Em meu bloco, criei três colunas. No alto da primeira escrevi: "O que sou." A intenção foi escrever as qualidades que eu desejava adotar como líder. Na segunda, escrevi: "O que faço", as ações que seriam consistentes com cada traço. A terceira coluna incluía os resultados decorrentes de um caráter e um comportamento.

O QUE SOU

O QUE FAÇO

RESULTADO

S

Levado

pelo

Faço o que é certo

Credibilida

caráter

de

Relacional

Eu me preocupo

Coletividad

e

Incentivador

Acredito nas pessoas

Moral alto

O que sou

O QUE FAÇO

RESULTADOS

Visionário

Estabeleço metas

Direção

Aluno

Aprendo

Crescimento

Inspirador

Motivo

Ação

Abnegado

Concentro-me nos outros

Alcance

Confiante

Tomo decisões

Segurança

Uma lista como essa pode ser uma experiência realmente impressionante, por não obtemos os resultados que desejamos, muitas vezes somos tentados a tra

O IMPACTO DO LÍDER

Assim como a consistência pode criar poder em sua vida pessoal, Líderes precisam ser o que

desejam ver.

ela também pode criar poder em sua liderança. Líderes são responsáveis pelo e indicam direção para todos os seus liderados. Portanto, eles precisam

Deixe-

me explicar como isso funciona. SEU COMPORTAMENTO DETERMINA A CU

Um dos lugares mais fáceis de ver culturas distintas é nos esportes. Por exemplo, no Oakland Raiders da NFL. Durante anos eles se orgulharam de sua imagem

empresário do time, Al Davis, é um vira-casaca. Seus jogadores são durões. Até os fãs seguem o

exemplo. Durante um jogo, olhe para a quadra no estádio deles, a que é "preto e branco". Sua cultura determina as pessoas que você atrai. O comportamento das décadas tem criado sua cultura.

Pense em outro time da NFL, o Dallas Cowboys. Por um bom tempo, o time foi constante vencedor e, por anos, o Cowboys foi chamado de "Time Número Um da América". Tom Landry, técnico do time

SUA ATITUDE DETERMINA A ATMOSFERA

Você já trabalhou para alguém que tinha a atitude de quem estava com o "cavalo vazio"? Independentemente de quais fossem as circunstâncias, o cenário

completamente diferente de trabalhar para alguém cuja atitude é alegre

mais felizes não necessariamente têm tudo de melhor. Elas simplesmente não têm tudo.

A atitude do líder é como um termostato para o lugar onde ele trabalha. Se for boa, a atmosfera é agradável e fica fácil trabalhar nesse ambiente. Se for ruim, a temperatura é insuportável. Ninguém deseja trabalhar em um ambiente demasiado ou extremamente gelado.

SEUS VALORES DETERMINAM AS DECISÕES

Roy Disney, irmão e sócio de Walt Disney, declarou: "Não é difícil tomar decisões

que

não

são

consistentes

com

seus

valores

sempre duram pouco.

tomar decisões quando se sabe quais são seus valores." Não só isso é verdade, acrescentaria que também não é difícil permanecer

com as decisões que você tomou quando elas estão baseadas em seus valores. As decisões que não são consistentes com seus valores sempre duram pouco.

Tudo o que você aceita irá aparecer nas decisões de seu pessoal. Se você não estabelece limites, então seus funcionários irão tomar decisões que valorizem mais a quantidade do que a qualidade. Se você for insensível aos sentimentos dos outros, então sua equipe não levará em conta os sentimentos das pessoas. Se você exibir intolerância, ainda que pequena, então pode apostar que alguém na equipe irá pensar em algum meio de tomar decisões que violem os padrões de integridade.

SEU INVESTIMENTO DETERMINA O RETORNO

Assim como no mundo das finanças, a única maneira de obter um retorno com as pessoas é fazer um investimento nelas. As sementes

O que é pior do que treinar

seu pessoal e perdê-lo? Não

treiná-lo e mantê-lo.

que você semeia determinam a colheita que terá. Nosso problema é que nos concentramos na colheita, e não na semeadura.

Já escrevi sobre a importância de

desenvolver e equipar funcionários, por isso não preciso dizer muito mais aqui. Vou dar apenas uma coisa para pensar: O que é pior do que treinar seu pessoal e perdê-lo? Não treiná-lo e mantê-lo.

SEU CARÁTER DETERMINA A CONFIANÇA

As pessoas confiam em você? As pessoas que trabalham para você se impressionam com a sinceridade de seus propósitos e boas intenções? Ou elas o questionam quando você lhes apresenta uma nova idéia? As respostas a essas perguntas revelam seu caráter.

A confiança não é dada ou aceita só por causa da uma posição de liderança. É adquirida, e normalmente vem quando você é testado. Sua aprovação ou rejeição quase sempre determinada por seu caráter. E aqui está a dificuldade. Quando eu estava na escola, provavelmente a nota mínima era 60%; ou se sua escola tinha padrões altos, tratando de confiança, a única nota mínima é 100%. Se as pessoas não puderem confiar no tempo todo, então elas não irão considerá-lo digno de confiança alguma.

SUA ÉTICA PROFISSIONAL DETERMINA A PRODUTIVIDADE

Gosto da história do velho escocês rabugento que trabalhava duro e exigia das pessoas a quem liderava fizessem o mesmo. Seus funcionários provocavam-no:

—

Ei, Scotty, você não sabe que Roma não foi construída em um dia?

—

Sim, sei disso — ele respondia. — Mas só porque eu não cheguei a construí-la.

Os líderes de fato criam o ambiente no trabalho quando o assunto é produtividade. Os funcionários logo se sentem pouco à vontade se forem negligentes em sua ética. Eles podem ver o chefe trabalhando diligentemente. Os funcionários que têm ca-

sentem motivados a adotar o ritmo.

Thomas Jefferson afirmou: "É maravilhoso quando pode ser feito se estivermos trabalhando." Se quiser que seu pessoal sempre esteja trabalhando, é o mesmo.

SEU CRESCIMENTO DETERMINA O POTENCIAL

A lição mais importante na liderança é a Lei da Tampa: "A capacidade determina o nível de eficácia de uma pessoa." Caso sua liderança mereça nota de 1 a 10), então sua eficácia jamais será maior do que 5. Liderança determina realização pessoal.

O mesmo se aplica às pessoas que você lidera. Sua liderança, se não estiver crescendo, pode ser uma tampa que bloqueará o potencial de seu pessoal. Você ensina o que sabe, mas reproduz o que é. Você não pode dar às pessoas o que não tem. Para aumentar o potencial de sua equipe, você mesmo precisa continuar a crescer.

Um de meus exemplos favoritos de modelo de liderança pode ser encontrado na história de Davi, rei do antigo Israel. A maioria das pessoas conhece a história de Davi e a guerra entre os hebreus e os filisteus, Golias, um gigante guerreiro, desafiou um indivíduo que lutasse contra ele em uma batalha em que o vencedor levava o trono. Davi, rei de Israel, escondeu-se em sua tenda — e o mesmo fez seu exército. Mas Davi, um menino-pastor cujos irmãos mais velhos estavam entre os covardes, desafiou Golias no combate, e o incidente muitas vezes é recontado como uma história infantil.

A maioria das pessoas que conhecem a Bíblia sabe que Davi se tornou rei. Mas muitos não sabem é que, nos anos que antecederam sua ascensão ao trono, Davi lutou para si e criou um forte exército particular. E esses guerreiros se tornaram combatentes. Vários deles também se tornaram matadores de gigantes.

Embora os resultados nem sempre sejam tão impressionantes, sempre é verdade que seguidores se tornam como seus líderes: são influenciados pelos valores e métodos de trabalho e até imitam muitas das "loucuras" e hábitos do líder. Então, devemos sempre estar cientes de nossa própria conduta antes de criticar quem trabalha para nós. Se você não gosta do que as pessoas estão fazendo, mude o mesmo.

Princípio de liderança para baixo nº 6 PASSE A VISÃO

Digamos que você esteja fazendo um bom trabalho como Líder 360° e esteja trabalhando para baixo com eficiência. Você se tornou um exemplo. Você desenvolve relações com as pessoas que trabalham para você e as edifica. Você as treinou. Você faz com que elas queiram continuar a dar andamento ao processo. E agora? É como se você tivesse tempo para construir uma bela arma e carregá-la.

la. Então o que você faz? Você mira no centro do alvo e puxa o gatilho! Na área da liderança, isso significa passar a visão.

Se fosse o líder no topo da organização, você estaria passando sua própria visão para o líder no escalão médio da organização, você estará

Embora os líderes no escalão

médio talvez nem sempre sejam os

criadores da visão, eles quase sempre

são seus intérpretes.

passando o que é, primeiramente, a visão de outros (como discutimos no Princípio de liderança para cima nº 6: "O desafio da visão"). Líderes são importantes nesse processo. A visão pode ser lançada pelos principais líderes, mas raramente é passada às pessoas sem a participação inconsciente dos líderes abaixo na organização que estão mais próximos a elas. Embora os líderes no escalão médio talvez nem sempre sejam os criadores da visão, eles quase sempre são

Então como Líderes 360° interpretam a visão de um modo que estimule as pessoas a colocá-la na direção certa? Se incluir os sete elementos a seguir, você aumentará o sentido de acertar o alvo.

I. CLAREZA

Quando morava em San Diego, eu costumava ir a muitos jogos de beisebol da

Eu tinha lugares ótimos bem atrás do abrigo dos jogadores. Naquela época, o jogo era bom, e a organização fazia várias promoções, jogos e atividades para tentar manter o interesse. Quando estiver se preparando

para lançar a visão, pergunte para si

mesmo: O que quero que elas saibam, e o

que quero que elas façam?

envolvida. Uma das brincadeiras -

que eles faziam entre dois innings era mostrar a imagem de um jogador no telão do estádio, fragmentada em doze partes, uma por vez até que, finalmente, a imagem estivesse completa.

Sei que isso não é muito emocionante. O que realmente era interessante para mim era a reação da multidão. Havia um som que indicava a reação das pessoas

quem era o jogador. No início, havia expectativa, mas dava para ver que não era a imagem, extremamente desordenada e incompleta. Então você com o murmúrio — o som das primeiras pessoas que conseguiam rapidamente

Então o murmúrio ficava um pouco mais alto à medida que mais pessoas vinham. De repente, o barulho crescia quando a maioria das pessoas no estádio descobria a visão. A apresentação da visão é muito semelhante. Se a visão não estiver completa, elas não se manifestam, simplesmente não conseguem imaginá-la. Você tem de juntar todas as peças para ajudá-las a "entenderem". Quando estiver se preparando para lançar a visão, pergunte a si mesmo: O que quero que elas saibam, e o que quero que elas façam? Quando souber a resposta, continue a passar a visão e preencher as lacunas até que a maioria das pessoas que trabalham para você a entende — não apenas as pessoas

2.

LIGAÇÃO ENTRE PASSADO, PRESENTE E FUTURO

Notei que a maioria das pessoas que lançam a visão concentra-se quase inteiramente no futuro. De certo modo, isso faz sentido. Afinal de contas, a visão está, por sua natureza, focada no futuro. Mas qualquer líder que apresente a visão e deixe de ligar

Falar apenas do passado não dá esperança para o futuro, por isso você, sem dúvida, não deseja pôr seu foco ali. Mas, se ignorar o passado, você não conecta a visão com a organização. Se mostrar que valoriza o que aconteceu antes e honrar as pessoas que ajudaram a alicerce para permitir que você esteja onde está hoje, você valida essas pessoas e mostra com afincos e se sacrificaram para construir o que já existe. Você também dá a elas um conhecimento bem o processo a segurança de saber que elas fazem parte de algo

Quando as pessoas puderem lidar com o passado, elas estarão mais inclinadas a alcançar o futuro. Toda vez que você pode mostrar que o passado, o presente e o futuro estão unidos, você dá força e continuidade à sua apresentação da visão.

3.

PROPÓSITO

Embora a visão revele às pessoas para onde elas precisam ir, o propósito revela o que elas devem fazer. Não só isso ajuda as pessoas a perceberem o sentido da visão solicitada a fazer, mas também

Embora a visão revele às

pessoas para onde elas precisam ir, o

propósito revela por que elas devem

ir.

as ajuda a permanecerem no alvo. Ajuda-as a fazerem ajustes, improvisarem e inovarem à medida que encontram obstáculos ou passam por outras dificuldades.

4. METAS

Em *Leadership* [Liderança], o historiador e cientista político James Macgregor Burns escreve: "Liderança são líderes induzindo seus seguidores a agir em favor de valores e apresentar os valores e as

motivações às carências e necessidades, às aspirações e expectativas — tanto para os líderes quanto para os seguidores" (Harper Perennial, 1978). Sem metas e uma estratégia claras, a visão não é mensurável ou alcançável.

Conheci muitos líderes ao longo dos anos que tinham uma falsa ideia de liderança, mais do que esperança, em se tratando de imaginar como chegar lá.

Quando você dá às pessoas um processo, elas percebem que a visão aumenta a confiança delas em você e na visão.

5. UM DESAFIO

Só porque você torna a visão realista não significa que não possa torná-la um desafio.

Na verdade, se a visão não exigir que as pessoas se esforcem, elas se perguntarão: por que dedicar-se?

Alguns líderes parecem ter medo de desafiar suas equipes, mas um desafio faz com que as pessoas boas queiram abrir as asas e voar. Ela estimula as pessoas com as descompromissadas. Você, com precisão, definirá as pessoas de sua equipe e elas se esforcem.

6.

HISTÓRIAS

Se quiser dar um caráter pessoal a uma visão desafiadora, então inclua um aspecto relacional à visão e a tornam interessante. Pense nas histórias envolvidas no progresso da organização até agora. Fale sobre as lutas e vitórias.

Elogie suas contribuições. Torne-o pessoal. Ao fazer isso, você torna a visão e o processo

identificáveis para as pessoas comuns que estão se perguntando: Devo fazer parte disso? Posso fazer diferença? Uma história ajuda-as a verem que, ainda que tenham de se esforçar para ajudar a alcançar a visão, essa visão está ao alcance.

7.

PAIXÃO

A última peça do quebra-cabeça da visão é a paixão. Se não houver paixão na descrição, então sua visão não é transferível; é apenas uma idéia simpática. Quem vai trabalhar duro, investir longas horas, lutar com obstáculos e ir um pouco além do esperado para isso? O que há de maravilhoso que ela é contagiante. Se você estiver animado, então elas ficarão animadas, estímulo para continuarem.

Há definitivamente uma ligação entre autoria e sucesso. Você não tem o último primeiro, e os Líderes 360° cultivam a autoria, levando

Se não houver paixão na

descrição, então sua visão não é

transferível

a visão "do eu para o nós". A melhor pessoa que já tive em minha vida tratando de passar a visão foi Dan Reiland. Quando eu estava na Skyline Church, pastor-executivo.

Ele fez um grande trabalho quando passou a visão para a equipe, mas o que mais impressionou foi o modo como ele fez isso com os auxiliares da congregação.

Por mais de uma década, Dan dirigiu uma classe de jovens casais propositiva, chamado Joint Venture [Empreendimento Conjunto]. As pessoas que ele atraía eram os líderes da organização com boas perspectivas de êxito. Durante os últimos anos que estive na Skyline, acho que todo novo membro do conselho emergia graças à

Todo ano, no Natal, Dan convidava-me para falar na festa do Joint Venture. Era sempre um acontecimento da melhor qualidade. Normalmente o evento se realizava num centro de conferência, a comida era maravilhosa e todos apareciam muito bem vestidos. As mulheres usavam trajes a rigor, muitos dos homens usavam smoking. Era uma tradição

eles serem o primeiro grupo de pessoas na congregação a quem eu ap

ano seguinte.

Havia duas razões por que eu fazia isso. Primeiro, havia muitos influenciadores no grupo. A segunda razão era que eles sempre entendiam. Eles estavam acostumados com mim, não é? Porque eram como seu líder, Dan, que sempre lhes passava minhas ideias uma vez a cada cinquenta e uma semanas do ano. Estou convencido de que a igreja mudou muito mais rápido do que caminhou se Dan não tivesse sido esse bom líder no centro da organização.

As pessoas dizem que, quanto maior for o navio, mais difícil ele é de virar. Isso não é verdade em se tratando de navios, mas é de fato diferente em organizações. Uma organização é uma grande entidade que tem nela muitas entidades pequenas. Se todo líder de uma organização for um Líder 360° que se destaca em passar a visão para a equipe, então até uma grande organização é capaz de virar muito rápido. Não é a velocidade da organização que é importante; é o tamanho dos líderes dentro dela.

Princípio de liderança para baixo n- 7

RECOMPENSE OS RESULTADOS

Um homem estava desfrutando de uma tarde em um barquinho de pesca muito tranquilo. Ele pescava enquanto comia uma barra de chocolate. O tempo estava perfeito, o celular estava desligado e tudo o que ele podia pensar era em quanto era feliz.

Só então ele percebeu uma cobra na água com uma rã na boca. Sentiu pena da cobra por isso pegou a cobra com sua rede de pesca, tirou a rã da boca da cobra e a jogou longe do alcance do predador. Então, sentiu pena da cobra. Quebrou um pedaço de suco de laranja para a cobra e a colocou novamente na água, onde ela foi embora nadando felizmente.

Está vendo!, pensou ele. A rã está feliz, a cobra está feliz e agora estou feliz também.

Isso é maravilhoso. Jogou a linha de volta à água e depois se acomodou novamente para pescar.

Alguns minutos depois, ele ouviu um barulho ao lado do barco. Foi ver o que estava a cobra novamente. Dessa vez havia duas rãs em sua boca.

Essa é a moral da história: Cuidado com o que você recompensa, pois o que é recompensado é feito de novo.

Imagino que, como líder, você provavelmente esteja bem ciente dessa história. Não importa se o que é recompensado é positivo ou negativo. Todas as ações que são recompensadas serão repetidas.

Por isso, é muito importante recompensar resultados — e do modo certo. Ao contrário de uma ferramenta à sua disposição para recompensar as pessoas de sua equipe, você

Todas as ações que os

líderes

recompensarem

serão

repetidas.

a agir corretamente na organização, mas também a trabalharem com e sentirem melhores com relação ao que fazem. Recompensar os resultados -

faz com que você seja um Líder 360° mais eficiente — e mais influente.

Para recompensar os resultados com mais eficiência, siga estes sete princípios

I. FAÇA ELOGIOS EM PÚBLICO E EM PARTICULAR

Para recompensar os outros, o ponto de partida é o elogio. Mas não além da conta. Billy Hornsby, coordenador europeu da EQUIP, recomenda: "

em deixar aqueles que você lidera brilharem mais do que você, pois, suficiente, irão refletir positivamente sobre você."

Em 25 ways to win with people, Les Parrott e eu explicamos a importância das pessoas na frente de outras. Quanto mais importante for o "público" elogios. Mas eu gostaria de sugerir que, antes de elogiar as pessoas _____

"Não há problema em deixar

aqueles que você lidera brilharem

mais do que você, pois, se eles

brilharem forte o suficiente, irão refletir

positivamente sobre você" — BILLY

HORNSBY

em público, primeiro, elogie-

as em particular, Fazer isso dá caráter ao que você diz; as

pessoas sabem que você não está simplesmente tentando manipulá-las com palavras carinhosas.

Além disso, quando são elogiadas em particular, as pessoas secretamen

estejam ali

para ouvir. Se você elogiar em particular primeiro e, depois, em público, duplamente importante porque corresponde ao que elas queriam.

2. DÊ MAIS DO QUE SIMPLES ELOGIOS

Agora que o incentivei a elogiar as pessoas, preciso dizer que você tem mais do que simples elogios.

Se você as elogiar, mas não as promover, isso não vai ajudá-las a ganhar mais.

Se você as promover, mas não as elogiar, isso não vai ajudá-las a errar menos.

Pouco adianta conversar — a menos que você endosse a conversa com dinheiro. Os líderes cuidam bem de seu pessoal. Se você realmente pensar nisso, as pessoas para a organização não são as que recebem mais. As que custam mais são as que o dinheiro não corresponde ao salário que recebem.

Quando o salário que as pessoas recebem não corresponde aos resultados que elas obtêm, então elas ficam bastante desanimadas. Se isso acontecer sob seus olhos, não só prejudicará o esforço de seu pessoal, mas também prejudicará sua reputação. Quando eu entrevistei disse que, certa vez, mudou-se para o noroeste dos Estados Unidos para aceitar um emprego para dirigir um departamento que estava ficando cada vez menor e menos importante.

Em um período de nove meses, ele dobrou o impacto de seu departamento.

Quando foi feito seu balanço anual, seu desempenho foi totalmente ignorado. Ele sabia que a equipe receberia um aumento geral de 5% no salário. Foi difícil encontrar alguém que ele seria recompensado da mesma forma que os outros líderes de departamento. Ele havia feito nenhum tipo de melhoria significativa na área em que atuavam. Ele estava mais desmoralizado ao saber que seu aumento seria reduzido para 3,75% no ano que ele estava na organização. Isso é que é acabar com o entusiasmo de uma equipe.

3. NÃO DÊ A MESMA RECOMPENSA PARA TODOS

Isso me leva ao meu próximo ponto. Se quiser ser um líder eficiente, não recompense todos do mesmo modo. Essa é uma grande pressão que os líderes sofrem. Todos, menos as principais pessoas em uma organização, querem ser tratados do mesmo modo. Argumentam que o tratamento deve ser justo". Mas isso não produz duas vezes a receita de seu colega.

Deve receber o mesmo pagamento? A pessoa que carrega a equipe deve receber a mesma coisa que quem é carregado? Acho que não. Mick Delaney a firmou: "Qualquer

que paga os mesmos prêmios para seus folgados e seus CDFs mais cedo ou mais tarde do que com CDFs."

Então, como você lida com a pressão de ser justo enquanto recompensa os resultados?

Elogie o

—

(Malquer negocio ou ramo

que paga os mesmos prêmios para

seus folgados e seus CDFs mais cedo

ou mais tarde irá se ver com mais

folgados do que com CDFs." — MICK

DELANEY

esforço, mas recompense somente os resultados. Desde que aquilo que é recompensado seja feito, se você continuamente elogiar o esforço e o fizer para todos, as pessoas vão continuar a trabalhar com afinco. Se elas estiverem :

trabalhando onde têm pontos fortes e continuarem a trabalhar com afinco, elas vão obter bons resultados. Nesse momento, re- compense-as financeiramente.

4. FORA O PAGAMENTO, DÊ BONIFICAÇÕES

Encaremos o fato. Os líderes no escalão médio da organização muitas vezes têm muitas limitações quanto a recompensar as pessoas financeiramente. Então o que você pode fazer? Recompensar as pessoas com bonificações. Como seria se você tivesse um orçamento reservado para estacionar, mas o desse para um de seus funcionários para ir ao trabalho? Que tipo de impressão isso causaria na pessoa que o recebeu? Como uma bonificação pode ser compartilhada com quem trabalha no mesmo lugar para estacionar, ingressos grátis para um evento ou uso da sala da empresa?

Outra área em que você pode compartilhar seus bens é em seus relacionamentos.

Um líder seguro para fazer isso, mas, se você apresentar seus funcionários a amigos, conhecidos e profissionais que possam se interessar por eles ou beneficiá-los, eles irão se sentir recompensados e agradecidos.

Por fim, embora isso talvez pareça um pouco estranho, eu gostaria de recomendar

você tente estender as bonificações ou o reconhecimento

aos familiares de seus funcionários, quando for adequado, Eles muitas vezes fazem grandes sacrifícios para que o trabalho seja (cito, principalmente durante o Natal) que entrevistei contou-me uma história que afirmava o impacto positivo de tal reconhecimento.

Ele disse que o sistema de iluminação de sua organização havia parado algumas semanas antes de uma produção planejada. Para que a tarefa fosse desempenhada, tinha de ser trocado em uma semana, e ele foi designado para supervisionar. Quando piorar as coisas, tudo aconteceu em dezembro, enquanto o Natal se aproximava.

Ele começou os preparativos uma semana antes da instalação, e, assim que o sistema chegou para começar o trabalho, esse líder não saiu do seu lado. Sabia que, enquanto a equipe estivesse trabalhando, as coisas não andariam. Trabalhou naquela semana, fez todas as refeições no trabalho e não viu os filhos a semana inteira.

Concluiu o trabalho no domingo e depois apareceu para trabalhar na segunda-feira.

Seu chefe tinha uma surpresa para ele. Sabendo que o líder havia deixado de casa um filho de 5 anos, o chefe deu um jeito para que o filho desse líder estivesse na importante reunião da equipe que estava planejada para aquela manhã. Quando reuniram-se, o menino sentou-se no colo do pai, envergonhado. Mais tarde, o líder me confidenciou:

"Bonificações são maravilhosas. Presentes são ótimos. Mas, aquele momento de sacrifício para com minha família foi reconhecido, significou mais do que qualquer coisa."

5. PROMOVA QUANDO POSSÍVEL

Se tiver a opção de promover alguém de dentro da organização ou trazer alguém de fora,

— sendo todos os outros fatores iguais —, promova aquele que é da organização. Quando recompensamos um funcionário como uma promoção. Uma promoção significa reconhecimento de bom trabalho, acreditamos que você pode fazer ainda mais e aqui está uma oportunidade para o seu desempenho." E as melhores promoções são

as que não precisam ser explicadas porque todos que trabalham com os que são promovidos os viram crescer para chegarem ao novo trabalho.

6. LEMBRE-SE DE QUE VOCÊ RECEBE AQUILO PELO QUE PAGA

Não faz muito tempo convidei um jovem líder para participar de uma reunião com líderes de grandes igrejas de minha região. Fóruns como esses são de fato muito valiosos. Os líderes em um mesmo nível podem conversar sobre suas lutas, compartilhar experiências e aprender uns com os outros. Em um momento na discussão, os líderes abordaram

orçamentos, compartilhando a porcentagem que era gasta com a equipe. Desse jovem líder falar, ele rapidamente mudou de assunto.

Mais tarde, quando conversamos, ele me confessou que, na reunião, havia dito que estava pagando muito pouco à sua equipe, pois a porcentagem de seu orçamento era baixa. Ele foi para casa após o encontro, reuniu-se com o conselho de sua igreja e radicalmente mudou sua escala de pagamento. Ele diz que sua igreja agora tem a melhor escala de pagamento e ela vale cada centavo. Ele não quer perder um membro valioso da equipe por não pagar o pagamento.

Um líder talvez possa contratar pessoas sem pagá-las muito dinheiro. E, de vez em quando, talvez seja possível manter algumas pessoas boas sem pagá-las muito bem. Mas, com o decorrer do tempo, você recebe aquilo pelo que paga. Se quiser atrair e manter as melhores pessoas, você precisa pagá-las o que elas merecem. Do contrário, acabará com pessoas que merecem o pagamento, mas não o que você paga.

Quando criança na aula de ciências, você chegou a trabalhar com uma balança ultrapassada? Refiro-me ao tipo de balança semelhante àquela que está na mão da imagem da Justiça Cega nos tribunais. Elas são compostas por dois pratos rasos suspensos por uma corda que sai de uma alavanca. Se você coloca alguma coisa que pese cerca de 100 gramas em um prato, então precisa colocar alguma coisa que tenha o mesmo peso no outro prato para que fique nivelada.

Liderança é como uma dessas balanças. As recompensas que os líderes oferecem são equilibradas pelos resultados que as pessoas da equipe dão em troca. A balança está sempre se mexendo, pesando mais de um lado ou do outro. A balança procura o equilíbrio em que ficará nivelada, e não desequilibrada permanentemente.

Os líderes sempre querem maiores resultados, porque é daí que vem o cumprimento da visão. O impacto, os lucros e o sucesso de uma organização vêm dessa busca por uma escolha. Você pode tentar pressionar seus funcionários para que eles dêem mais para fazer a balança pender em seu favor. Ou você pode pender para o lado das recompensas, para o único lado sobre o qual você de fato tem uma influência significativa. Para que a balança volte a ficar nivelada à medida que seus funcionários respondem com uma produção maior. É isso que Líderes 360° fazem. Eles se concentram no que pode ser feito

que podem receber. Dando mais, eles recebem mais — e o mesmo acontece com a equipe deles.

REVISÃO DA 5- SEÇÃO

Os princípios que Líderes 360° põem em prática na liderança para baixo
Você está contando com a influência para liderar para baixo como de
Líder 360o? Recapitule os sete princípios que você precisa dominar a fim de
1.

Ande devagar pelos corredores.

2.

Veja todos como um "10".

3.

Desenvolva cada membro da equipe como pessoa.

4.

Ponha as pessoas onde elas tenham pontos fortes.

5.

Seja exemplo do comportamento que você deseja.

6.

Passe a visão.

7.

Recompense os resultados.

[

5a SEÇÃO

O VALOR DOS LÍDERES 360O

Tornar-

se um Líder 360° não é fácil. Leva muito tempo, e não acontece da noite para
dia. Mas vale a pena o esforço. Em todos os meus anos ensinando sobre lider
nunca um líder se aproximou de mim e disse: "Temos líderes demais em noss
isso, independentemente de quantos bons líderes sua organização tenha
Líderes 360° — e ela precisa de você!

A medida que procurar crescer como líder, você nem sempre terá suc

sempre será recompensado do modo como deveria ser. Seus líderes talvez não

Seus colegas talvez o ignorem. Seus seguidores não irão segui-lo. E a batalha pode parecer um morro íngreme ao longo de todo o caminho.

Por favor, não deixe que isso o desanime — não por muito tempo. Ainda se um

líder melhor, você agrega um enorme valor à sua organização. Tudo o que a liderança. Quanto melhor você for um Líder 360°, maior o impacto que pode

Uma vez que você está concluindo a leitura deste livro, eu gostaria de lhe um incentivo para continuar a crescer e aprender, levando-o a perceber por que se esforçar para tornar-se um Líder 360°. Continue a leitura. E, nos dias em que a subida parece demais, reflita nestas observações que irão ajudá-lo a se lembrar por que você deve continuar a subir e a liderar do escalão médio!

Valor m^o1 UMA EQUIPE DE LÍDERES É MAIS

EFICIENTE DO QUE UM ÚNICO LÍDER

Liderança é uma habilidade complicada e difícil, que ninguém domina totalmente. Algumas coisas que faço bem como líder e outras que faço precariamente. Talvez o mesmo aconteça com você. Até os maiores líderes da história tiveram pontos de fraqueza.

Para que as equipes se

desenvolvam em todos os níveis, elas

precisam de líderes em todos os

níveis.

Então, qual é a solução? As organizações precisam desenvolver líderes em todos os níveis! Um grupo de líderes trabalhando em conjunto é melhor do que um líder trabalhando sozinho. E, para

que as equipes se desenvolvam em todos os níveis, elas precisam de líderes em todos os níveis.

LÍDERES QUE DESENVOLVEM EQUIPES

Como líder intermediário, se você desenvolver uma equipe, estará melhorando a organização e ajudando-

a a cumprir a visão dela. Você estará agregando valor, independentemente de onde você atue na organização. Ao fazer isso, tem em mente:

1, LÍDERES VISIONÁRIOS DISPÕEM-
SE A CONTRATAR PESSOAS MELHORES DO QUE

ELES

Um líder que entrevistei para este livro disse que um momento importante na trajetória como líder ocorreu quando alguém lhe disse: "Se você pudesse contar com alguém que você soubesse que levaria a organização a avançar, mas teria de pagar-lhe mais do que seu próprio salário, você a contrataria?" Ele disse que essa pergunta realmente o

Ele pensou muito a respeito e quando, finalmente, concluiu que contrariava o modo de ver sua equipe e a si mesmo.

Líderes 360° dispõem-

se a contratar pessoas melhores do que eles. Por quê? Porque o desejo deles é cumprir a visão. Isso está acima de tudo. Toda vez que os líderes egoístas ou mesquinhos, eles podem ter certeza de que estão muito distantes de voltar aos eixos é pôr a visão em primeiro lugar e deixar que tudo o mais se ajuste ao devido lugar.

2. LÍDERES SÁBIOS TRANSFORMAM SEU PESSOAL EM UMA EQUIPE

Os líderes começam a adquirir sabedoria quando percebem que não podem fazer nada significativo sozinhos. Uma vez que percebem isso, os líderes podem tomar a humildade e começar a trabalhar para desenvolver uma equipe.

Cada um de nós precisa de outros na equipe para nos completarem. Nós desenvolvemos equipes para que os outros possam assumir o papel de substituir os outros para fazerem o "trabalho sujo" ou se tornarem meninos de recados. Procuramos pessoas que puderem encontrar para que a equipe seja a melhor possível.

Chris Hodges conta que uma das maneiras pelas quais ele descobriu o valor de trabalhar em equipe foi observando a atuação dos congressistas em Washington, onde os representantes desejam propor um projeto de lei, a primeira coisa que fazem

é designar alguém responsável. Se conseguirem encontrar alguém pelos corredores, é a melhor ainda. Chris leva essa prática muito a sério. Ele disse que, para uma ação efetiva, a primeira coisa que faz é desenvolver uma equipe de pessoas que estão fazendo. Uma equipe sempre será mais eficaz do que um indivíduo trabalhando

3. LÍDERES SEGUROS CAPACITAM SUAS EQUIPES

Wayne Schmidt observou: "Nenhuma dose de competência pessoal pode superar a insegurança pessoal." Essa é uma grande verdade. Líderes inseguros sempre colocam a si mesmos em primeiro. Eles se consomem

"Nenhuma dose de

competência

pessoal

compensa

a

insegurança

pessoal." — WAYNE SCHMIDT

consigo mesmos. E esse foco em si mesmos muitas vezes os faz escolher medíocres para ficar à volta deles.

Por outro lado, líderes seguros concentram-se nos outros e desejam que todos se dêem bem. Têm prazer em dei-

lar que suas equipes recebam todo o crédito. Seu desejo de ver o sucesso leva-

los a equiparem, treinarem e capacitarem bem seu pessoal. Toda vez que vemos nos outros, a capacitação naturalmente se torna um resultado.

4. LÍDERES EXPERIENTES OUVEM SUAS EQUIPES

Líderes experientes ouvem antes de liderar. O general Tommy Franks afirmou: "Generais não são infalíveis. O exército não esbanja sabedoria quando os melhores. Liderar soldados na posição de general significa mais do que criar

Oficiais comandando brigadas e batalhões, os comandantes da companhia e

— todos sabem mais sobre os pontos fortes e pontos fracos de sua unidade do que os lidera. Por isso, um general de sucesso deve ouvir mais do que falar.¹

Líderes imaturos lideram primeiro, depois ouvem — se é que ouvem. Toda vez que líderes não ouvem, eles não conhecem a pulsação de seu pessoal. Não os seguidores precisam ou o que

desejam. Não sabem o que está acontecendo. Bons líderes entendem < os líderes e as pessoas mais próximas ao trabalho são as que realmente estão a par do assunto.

—

Líderes imaturos lideram

primeiro, depois ouvem.

Se as pessoas de sua equipe não o estão seguindo, você precisa ouvir mais e precisa ser mais impetuoso.

Não precisa encontrar mais influência. Não precisa ser duro com elas. elas estarão muito mais inclinadas a segui-lo.

5. LÍDERES PRODUTIVOS ENTENDEM QUE UM É UM NÚMERO PEQUENO DEMAIS PARA ALCANÇAREM A GRANDEZA

Ao longo dos últimos vinte e cinco anos, observei as tendências em organizações sem fins lucrativos, e as soluções que as organizações usam para resolver problemas. Vi um padrão definido. Talvez você já o tenha visto também.

•

Na década de 80, o termo era gerenciamento. A idéia era de que era necessário um gerente para criar consistência. (O objetivo era impedir os padrões de caos).

•

Na década de 90, o conceito-chave era liderança por um indivíduo. As organizações viram que eram necessários líderes porque tudo estava mudando rapidamente.

•

Nos idos de 2000, a idéia é liderança em equipe. Uma vez que liderança em equipe é uma organização tornou-se tão complexo e multifacetado, a única maneira de progredir é desenvolver uma equipe de líderes.

Acho que as organizações vão melhorar muito à medida que desenvolvem liderança, pois a liderança é muito complexa. Não se pode fazer uma única coisa bem e

Nem se pode liderar em uma única direção — é preciso as habilidades para se mover para os lados e para baixo! Uma equipe de líderes sempre será mais eficiente do que um único líder. E uma equipe de Líderes 360° será mais eficiente do que outros tipos de liderança.

Valor n- 2

OS LÍDERES SÃO NECESSÁRIOS EM TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Em 2004, fui convidado para falar sobre liderança em uma sessão de técnicos.

da NFL na Sênior Bowl, em Mobile, Alabama. Foi uma experiência incrível. U
ensinei naquele dia foi a Lei da Vantagem: "A diferença entre duas ec
talentosas é a liderança."

Após minha sessão, conversei com um gerente geral de uma das equip
confirmou minha observação. Ele disse que, por causa da igualdade en
NFL, a vantagem vem da liderança — do empresário, do técnico, dos assisten
jogadores. A liderança é o que faz diferença em todos os níveis da organizaçã

O QUE ACONTECE SEM UM LÍDER

Sei que digo isso tantas vezes que algumas pessoas estão cansadas de
acredito nisso do fundo de meu ser. Tudo começa e acaba com a liderança. É

Se você não acredita nisso, junte um grupo de pessoas sem um líder
levadas pelas circunstâncias. Quando não há um bom líder em uma e
departamento, no topo de uma organização ou comandando uma famíli
resultados são inevitáveis:

Sem um líder, a visão se perde

Se uma equipe começa com uma visão mas sem um líder, ela está en
difícil. Por quê? Porque a visão se vai. E, sem um líder, .1 visão irá
se e a equipe se deixará levar até não ter nenhum senso de direção.

Por outro lado, se a equipe começa com um líder mas sem uma visão, ela se
porque, no final, terá uma visão. Digo isso porque, se você tivesse de
única palavra, talvez a melhor fosse visionário. Os líderes sempre estão direco
lugar. I ils têm visão, e essa visão dá direção não só a eles, mas às pessoas q
eles.

SEM UM LÍDER, AS DECISÕES SÃO ADIADAS

Gosto de uma história que o presidente Reagan contou mostran
Nem todos os que tomam boas

decisões são líderes, mas todos os bons

líderes tomam decisões.

do como havia descoberto a necessidade de tomar decisões no início o

Quando ele era jovem, uma tia generosa levou-
o para fazer um par de sapatos sob medida. O

sapateiro perguntou se

ele queria que os sapatos tivessem bico quadrado ou bico redondo, mas não parecia se decidir.

—

Volte daqui um ou dois dias e me diga o que decidiu — resolveu o sapateiro.

Mas Reagan não voltou. Quando o homem o viu na rua e novamente lhe perguntou que tipo de sapato ele queria, Reagan respondeu:

—

Não decidi ainda.

—

Muito bem — respondeu o homem. — Seus sapatos estarão prontos amanhã.

Quando foi buscá-

los, Reagan descobriu que o bico de um sapato era redondo e o do outro era quadrado. Mais tarde, confidenciou: "Olhar para aqueles sapatos me deu uma

lição. Se você não toma suas próprias decisões, outra pessoa o faz por você."

Nem todos os que tomam boas decisões são líderes, mas todos os bons líderes tomam boas decisões. Muitas vezes é preciso que um líder tome decisões — e, se não for possível, então é para ajudar que outro» as tomem mais rapidamente.

SEM UM LÍDER, AS PAUTAS SE MULTIPLICAM

Quando uma equipe se reúne e ninguém é claramente o líder, então as ideias começam a seguir sua própria agenda. E não demora muito, todas as ideias acabam sendo seguidas por quem quer que bem entendem. Equipes precisam de uma liderança que ofereça uma voz clara.

SEM UM LÍDER, OS CONFLITOS AUMENTAM

Um dos papéis mais importantes de um líder é a solução de conflitos. Na ausência de uma clara liderança, os conflitos sempre duram mais tempo e causam mais problemas. Muitas vezes é preciso que um líder se adiante, intervenha e traga todos para a mesma página. Ao liderar os outros, você deve sempre estar pronto para fazer o que for necessário para ajudar seu pessoal a resolver conflitos.

SEM UM LÍDER, O MORAL É BAIXO

Napoleão disse: "Líderes negociam esperança." Quando os líderes não esboam uma visão clara, as pessoas muitas vezes perdem a esperança e os prumos morais. Por quê? Porque a liderança não é definida como "fé no líder que está no topo".

SEM UM LÍDER, A PRODUÇÃO DIMINUI

A primeira qualidade dos líderes é a habilidade de fazer as coisas acontecerem. As minhas histórias favoritas que ilustra essa verdade vem da vida de Ch. Schwab, que dirigiu a U.S. Steel. Schwab conta:

Tive um gerente de uma siderúrgica que era extremamente educado, capaz e mestre em cada detalhe do ramo. Mas ele parecia incapaz de fazerem o melhor possível.

— Como um homem tão capaz como você — perguntei-lhe um dia — não consegue fazer com que essa siderúrgica seja o que deveria ser?

— Não sei — ele respondeu. — Persuadi os homens; eu os pressionei; eu os

Fiz tudo o que estava ao meu alcance. Contudo, eles não vão produzir.

O dia estava quase chegando ao fim; em alguns minutos, o pessoal da noite iria para trabalhar. Virei-me para um funcionário que estava ao lado de uma das fornalhas e pedi-lhe um pedaço de giz.

— Quantas fornadas seu turno fez hoje? — perguntei.

— Seis — ele respondeu.

Fiz um grande "6" no chão e depois fui embora sem dizer nenhuma palavra. Quando os funcionários do turno da noite chegaram, eles viram o "6" e perguntaram o que

— O chefe esteve aqui hoje — disseram os homens do turno da manhã. Perguntei quantas fornadas fizemos e nós lhe dissemos que foram seis. Ele ficou satisfeito com giz.

Na manhã seguinte, passei pela mesma siderúrgica. Vi que o "6" havia sido apagado e, em seu lugar, havia um grande "7", escrito pelo próprio pessoal do turno da noite. Voltei. O "7" havia sido apagado e, em seu lugar, ostentava-se um "10". O turno da manhã não reconhecia superiores. Assim, uma bela competição começou e continuou.

A siderúrgica, cuja produção antes era a mais precária, estava produzindo mais do que qualquer outra siderúrgica na fábrica.¹

Os líderes são criativos para encontrarem maneiras de ajudar os outros a serem mais produtivos. Às vezes isso significa lançar um desafio. Em outras, significa encorajar as pessoas. Às vezes significa encorajar ou oferecer incentivos. Se a mesma coisa

todas as pessoas em todas as situações, então não haveria necessidade de líder. Cada pessoa é diferente e as circunstâncias sempre estão mudando, é preciso que imagine o que é necessário e ponha aquela solução em ação.

SEM UM LÍDER, O SUCESSO É DIFÍCIL

Acredito que muitas pessoas queiram rejeitar a importância da liderança em um estudo de sucesso organizacional. Elas não o vêem — e, em alguns casos, não querem fazer parte disso. Foi o que aconteceu com Jiin Collins, autor de *Empresas feitas para vencer*. Conheci Collins porque ele é um rapaz inteligente e perceptivo. Contudo, ele não queria fazer parte do estudo que constituía o fundamento do livro. Ele escreveu:

Dei à equipe de pesquisa instruções explícitas para minimizar o papel do líder no topo para que pudéssemos evitar a idéia simplista do "acredite no líder" ou "acredite no líder". É comum hoje... Toda vez que atribuímos tudo à "Liderança", estamos... simplesmente ignorando nossa ignorância... Por isso, no início do projeto, continuei insistindo: "Ignore o líder, mas a equipe de pesquisa continuou a rebater... Por fim — como sempre deve ser — os dados venceram."²

Collins ainda descreve os líderes do nível 5 — líderes que exibem uma grande humildade — e como toda empresa de grande porte que eles estudaram precisa de tal líder.

A liderança entra em ação mesmo quando não se deseja isso. Sua organização funcionará do mesmo modo sem líderes fortes em todos os departamentos. A organização precisa de Líderes 360° em todos os níveis para que seja bem dirigida.

Valor n- 3

LIDERAR COM SUCESSO EM UM NÍVEL

É O QUE QUALIFICA PARA A LIDERANÇA NO NÍVEL SEGUINTE

Organizações em crescimento estão sempre à procura de pessoas boas para o próximo nível e liderar. Como elas descobrem se a pessoa está qualificada para o salto? Olhando para o currículo dessa pessoa em sua posição no momento. Ascender como um líder emergente é concentrar-se bem na liderança onde você está, não no próximo degrau da escada. Se você for um bom Líder 360° onde está, você terá a oportunidade de liderar em um nível mais alto.

Enquanto você se esforça para tornar-se o melhor Líder 360° possível, lembre-se do seguinte:

I. LIDERANÇA É UMA JORNADA QUE COMEÇA ONDE VOCÊ

ESTÁ, NÃO ONDE VOCÊ DESEJA ESTAR

Recentemente, enquanto eu estava dirigindo meu carro, um veículo à tentou virar à direita saindo da faixa do meio e causou um acidente. Felizmente a velocidade e diminuir o impacto; mas, mesmo assim, os airbags inflaram ficaram muito danificados.

A primeira coisa que notei depois de parar e examinar a situação foi que a porta de computador em meu carro estava mostrando

minha exata localização de acordo com o sistema GPS. Olhei para ele por um momento querendo saber por que o carro estava informando minha exata latitude e longitude. Pensei: E claro! Se você estiver com problemas e ligar para pedir ajuda, a primeira coisa que o serviço de emergência irá querer saber é sua localização. Você não conta para algum a menos que, primeiro, saiba onde está.

O mesmo acontece com a liderança. Para saber chegar aonde você quer ir, você precisa saber onde está. Para chegar aonde você quer ir,

Nunca

conheci

uma

pessoa focada no ontem que teve

um amanhã melhor.

você precisa concentrar-se no que está fazendo agora. Ken Rosenthal, jornalista esportivo e vencedor de prêmios, declarou: "Toda vez que você decide algo percebe que está começando

na base de outra escada." Você precisa ter seus olhos fixos em suas responsabilidades do momento, não nas responsabilidades que gostaria de ter um dia. Nunca se preocupe com o futuro focada no ontem que teve um amanhã melhor.

2. As HABILIDADES NA LIDERANÇA SÃO AS MESMAS, MAS A "LIGA DO JOGO" MUDA

Se você for promovido, não pense que porque seu novo escritório está a apenas alguns metros ao longo do corredor de seu antigo lugar que a diferença é apenas algo. Você é "chamado" para outro nível de liderança, a qualidade de seu jogo muda rapidamente.

Independentemente do nível em que você esteja trabalhando, as habilidades de liderança são necessárias nesse nível. Todo nível novo exige um grau

de dificuldade mais fácil para se ver isso é nos esportes. Alguns jogadores podem passar de um nível recreacional para o ensino médio. Poucos conseguem fazer o mesmo salto do ensino médio para a faculdade.

E somente um número reduzido consegue chegar ao nível profissional.

Sua melhor chance de conseguir a próxima "liga do jogo" é crescer no nível atual e esperar que você possa ir para o próximo nível.

"As únicas conquistas que

permanecem

e

não

deixam

a

arrependimentos são nossas conquistas

de nós mesmos." — NAPOLEÃO

BONAPARTE

3. Grandes responsabilidades só vêm depois que você consegue lidar com as pequenas

Quando ensino em uma conferência ou vou a uma sessão de autógrafos, as pessoas muitas vezes me confidenciam que desejam escrever livros e também."Como começo?

"Quanto você escreve agora?" pergunto em troca.

Algumas falam de artigos e outros textos que estão escrevendo, e eu incentivo; mas, na maioria das vezes, elas timidamente respondem: " Eu escrevi nada ainda."

"Então você precisa começar a escrever", explico. "Você tem de começar aos poucos e se desenvolver."

O mesmo acontece com a liderança. Você tem de começar aos poucos e desenvolver a liderança.

Uma pessoa que nunca liderou antes precisa tentar influenciar uma ou duas pessoas. Quem tem certa influência deve tentar formar uma equipe. Comece com o que é necessário.

São Francisco de Assis afirmou: "Comece fazendo o que é necessário, depois o possível e, de repente, você estará fazendo o impossível." Toda boa liderança começa lá. Foi Napoleão que observou: "As únicas conquistas que permanecem são as nossas conquistas de nós mesmos." As pequenas responsabilidades que você tem à sua frente agora compreendem a primeira grande conquista na liderança. Não tente conquistar o mundo até que tenha cuidado das coisas em seu nível atual.

4, LIDERAR EM SEU NÍVEL ATUAL CRIA SEU CURRÍCULO

PARA O PRÓXIMO NÍVEL

Quando você vai ao médico pela primeira vez, normalmente lhe são feitas muitas perguntas sobre seu histórico familiar. Na verdade, normalmente há mais perguntas sobre seu estilo de vida. Por quê? Porque o histórico familiar, mais do que o estilo de vida, parece ser o que determina sua saúde.

Quando se trata de sucesso na liderança, o histórico também é igualmente importante. Seu currículo sobre onde você trabalha agora é o que você precisa quando estiverem tentando decidir se você está qualificado. Sei que quando você se candidata para um emprego, dou 90% de ênfase no currículo.

Se você quiser ter a chance de liderar em outro nível, então sua melhor chance de sucesso é liderar bem onde você está agora. A cada dia que você lidera bem, você está criando um currículo para seu próximo trabalho.

5. QUANDO VOCÊ CONSEGUE LIDERAR BEM VOLUNTÁRIOS, VOCÊ CRIA UM NÍVEL

LIDERAR QUASE QUALQUER PESSOA

Em uma recente conferência no Presidents Day onde estávamos discutindo desenvolvimento da liderança, um CEO perguntou para mim: "Como posso ser o melhor líder dentre um pequeno grupo de líderes? O que devo buscar?"

Há muitas coisas que indicam que alguém tem potencial na liderança — a habilidade de fazer as coisas acontecerem, fortes habilidades pessoais, visão, desejo, a capacidade de solucionar problemas, autodisciplina, uma forte ética profissional. Mas há uma coisa que a liderança que é quase infalível, e isso é o que sugiro: "Peça a eles que sejam voluntários."

Se quiser testar sua própria liderança, tente liderar voluntários. Por quê?

Porque com voluntários, você não tem influência. É preciso cada aspecto da liderança que você tenha para levar as pessoas que não precisam fazer nada de você. Se você não for desafiador o bastante, elas perdem o interesse. Se você não dá nada, elas caem fora. Se suas habilidades pessoais forem fracas, as pessoas não irão seguir você. Se você não puder transmitir a visão, elas não irão saber para onde ir com você.

Se você lidera outras pessoas e sua organização tem algum tipo de foco comunitário, incentive as pessoas de sua equipe a se voluntariarem.

Depois observe para ver como elas se saem. Se elas tiverem sucesso naquela tarefa, então você saberá que elas têm muitas das qualificações para irem para a frente na organização.

Donald

McGannon,

ex-CEO

da

Westinghouse

Broadcasting

Corporation,

afirmou: "Liderança é ação, não posição." Agir — e ajudar os outros a fazerem o mesmo — é a essência da liderança. Faça essas coisas onde você permanecerá ali por muito tempo.

Valor n- 4

BONS LÍDERES NO ESCALÃO MÉDIO SE

TORNAM LÍDERES MELHORES NO TOPO

Em países industrializados e de mercado livre, muitas vezes não damos valor à liderança. Uma cultura de liderança desenvolveu-se para operar as muitas organizações em tais países porque o comércio e a indústria são muito fortes. E uma vez que a competição é feroz, muitos dos líderes que surgem trabalham com afinco para melhorar sua liderança.

Em países em desenvolvimento, as coisas são diferentes. Nos últimos dois anos, passei muito tempo ensinando sobre liderança pelo mundo, e o que descobri é que líderes são muito escassos em muitos desses países — e líderes 360° são ainda mais raros. A maioria dos líderes em países não desenvolvidos é altamente posicionada no topo, a máxima distância possível entre seus seguidores e eles mesmos. É uma grande diferença entre os ricos e os pobres. Há, sem dúvida, muita generalização que eu estou

fazendo, mas se você já viajou muito para o exterior provavelmente percebeu isso também.

Em lugares onde os principais líderes tentam oprimir todos os outros, a liderança normalmente é muito precária. Por quê? Porque, quando todo o poder está no topo, os líderes no escalão médio para ajudá-los, os principais líderes não podem liderar com muita eficiência.

Caso você pense que estou sendo extremamente crítico acerca dos líderes emergentes, posso lhe dizer que esse é um problema em qualquer lugar.

Bons líderes em qualquer lugar

em uma organização se tornam líderes

melhores no topo.

no topo e nenhum Líder 360° para ajudar na liderança. Eu, pessoalmente, não tenho experiência em minha vida em minha primeira posição de liderança porque não tentei identificar, desenvolver ou capacitar uma outra pessoa para liderar.

Consequentemente, minha liderança foi fraca, a eficiência geral da organização seu potencial e, dois anos após minha saída da organização, ela encolheu.

tamanho inicial. difícil superestimar o valor dos Líderes 360° no escalão da organização. Na verdade, bons líderes em qualquer lugar em uma organização são os melhores no topo — e contribuem para uma organização muito melhor no geral.

TODA VEZ QUE VOCÊ ACRESCENTA UM BOM LÍDER,

VOCÊ TEM UMA EQUIPE MELHOR

Bons líderes maximizam o desempenho daqueles que estão em sua equipe. Dão direção. Inspiram as pessoas que trabalham com eles e ajudam-nas a trabalharem juntas.

Obtêm resultados. É fácil ver isso nos esportes em que a única coisa que muda é o técnico. Quando um líder melhor chega, o desempenho dos mesmos jogadores vai para um nível muito mais alto do que era antes.

A mesma coisa acontece em qualquer tipo de organização. Quando um novo gerente assume uma equipe de vendas, o desempenho da equipe sobe. Quando um bom chefe de um restaurante, o trabalho segue mais tranquilamente. Quando um chefe melhora, as pessoas fazem mais coisas.

Se você olhasse para toda a sua organização (supondo que ela não é uma atômica de pequeno porte), poderia localizar os líderes de qualidade antes mesmo de serem descobertos. Tudo o que você teria de fazer seria procurar as equipes com resultados consistentemente altos ali que estão os bons líderes.

TODA VEZ QUE VOCÊ ACRESCENTA UM BOM LÍDER,

TODOS OS LÍDERES NA ORGANIZAÇÃO MELHORAM

Achei que foi muito importante quando Tiger Woods deixou de ser amador para tornar um jogador de golfe profissional. Ele era tão bom que o restante dos jogadores era fraco. Venceu seu primeiro torneio importante em Augusta por uma grande margem. Na tarde, disse que nem chegou a fazer seu melhor jogo durante todos os dias em que jogou. As pessoas tinham medo que Woods dominasse tanto o jogo a ponto de derrotá-lo.

Mas uma coisa engraçada aconteceu depois de alguns anos de Woods no golfe. Ele não era de qualquer outra pessoa ia para outro nível. Por quê? Porque força o exemplo. O Provérbios diz: "Assim como o ferro afia o ferro, o homem afia o seu companheiro".

Quando um bom líder se junta à equipe, isso chama a atenção dos outros. Bons líderes trazem à tona o melhor, não só em seus seguidores, mas também em outros líderes. Eles elevam o padrão quando o assunto é desempenho e trabalho em equipe.

desafia outros líderes na organização a melhorarem.

BONS LÍDERES NO ESCALÃO MÉDIO AGREGAM VALOR AOS LÍDERES QUE ESTÃO ACIMA DELES

Líderes no escalão médio da organização estão mais próximos das pessoas na base do que os líderes no topo. Consequentemente, eles sabem mais o que está acontecendo com as pessoas que estão fazendo o trabalho e os problemas que elas enfrentam. Isso dá uma influência naqueles níveis inferiores do que os principais líderes.

Quando não existem bons líderes no centro da organização, todos e tudo na organização dependem e servem aos principais líderes. Por outro lado, quando bons líderes no centro exercem influência e compromisso para ajudarem os principais líderes, eles "estendem" a influência dos principais líderes além de seu alcance. Consequentemente, os principais líderes fazem mais do que poderiam fazer sozinhos.

Bons LÍDERES NO ESCALÃO MÉDIO LIBERAM OS PRINCIPAIS Líderes PARA QUE SE CONCENTREM EM SUAS PRIORIDADES

Quanto mais alto você subir na organização como líder, mais verás o que está acontecendo. E fará. Você não pode ascender e continuar com todas as tarefas que tem no nível atual. Ao ascender, você terá de passar muitas de suas velhas responsabilidades para outros líderes que receberem essas tarefas não as executarem bem, então você terá de lidar com elas. Você

provavelmente não poderá desempenhar suas novas responsabilidades com eficiência se não acontecer.

Encaremos o fato. Não há frustração maior para líderes seniores do que verem a organização em um nível abaixo porque os líderes no escalão médio precisam de conselhos e não quiseram ter de fazer isso, a organização acaba por pagar muito dinheiro para soluções que custam pouco. baixo custo.

Por essa razão, os líderes no topo podem apenas ser tão bons quanto os líderes no escalão médio que estão trabalhando para eles. Ao fazer seu trabalho com eficiência no escalão médio, você libera seus líderes para que façam o trabalho deles com excelência.

BONS LÍDERES NO ESCALÃO MÉDIO MOTIVAM LÍDERES ACIMA DELES A CONTINUAREM A CRESCER

Quando um líder cresce, seu crescimento aparece. Líderes em crescimento melhoram em sua eficiência pessoal e sua liderança. Na maioria das vezes, isso acontece porque os líderes queiram continuar a crescer. Parte disso vem de uma competição saudável. Quando estiver em uma corrida e alguém estiver se preparando para ultrapassá-lo, você

lo, isso faz você querer apertar o passo e ir mais rápido.

Há também o fator contribuição. Quando os membros da equipe vêem fazendo uma importante contribuição, isso os inspira a avançar. Há um fruto de estar em uma equipe que funciona em um nível extremamente alto.

Bons líderes no escalão médio dão um futuro à organização

Nenhuma organização continua a progredir e crescer quando usa idéias do passado para fazer as coisas. O sucesso futuro exige inovação e crescimento. Surgimento de novos líderes. Em *The Bible on Leadership* (Amacon, 2000 [Liderança], Lorin Woolfe escreve: "O teste final de um líder não é se ele é inteligente e toma uma medida decisiva, mas se ele ensina os outros a serem assim. Uma organização que possa sustentar o próprio sucesso mesmo quando ele não está perto."

Os trabalhadores de hoje são os líderes de amanhã no escalão médio da organização

Os líderes de hoje no escalão médio serão os líderes de amanhã no topo. Embora um Líder 360° no escalão médio da organização, se continuar a crescer, provavelmente terá a oportunidade de se tornar um líder máximo. Mas, ao mesmo tempo, muitas pessoas que estão trabalhando para você e pensar em como pode prepará-las para se juntarem a você e, por fim, assumirem seu lugar no escalão médio. Você poderá identificar e definir problemas e solucionar problemas. Entender-se com as pessoas e atrair pessoas inteligentes que eles têm e trabalhar dentro da estrutura

TRABALHADORES DE HOJE

TRABALHADORES DE AMANHÃ

Implementar idéias atuais

Gerar novas idéias

Identificar e definir problemas

Solucionar problemas

Entender-se com as pessoas

Atrair pessoas inteligentes

que eles têm

Trabalhar dentro da estrutura

Assumir riscos

atual

Valorizar a consistência

Valorizar

e

identificar

oportunidades

O especialista em liderança Max DePree declarou: "Sucessão é uma das responsabilidades da liderança." Isso é verdade. Não há sucesso sem um sucessor. A Liderança 360° vai além de simplesmente fazer um bom trabalho agora e facilitar mais o trabalho das pessoas que estão trabalhando acima e abaixo de você. Tem a ver com certificar-se de

que a organização terá uma chance de ser boa amanhã também. Ao mesmo tempo, se você desempenharam a Liderança 360°, você estará dando à organização maior probabilidade de

Você estará ajudando a elevar o padrão de tal modo que todos vençam.

Valor n- 5

LÍDERES 360O POSSUEM QUALIDADES

DAS QUAIS TODA ORGANIZAÇÃO PRECISA

Quando eu estava rascunhando este livro, conversei com um amigo sobre o conceito da Liderança 360° e ele perguntou:

—

O que faz um Líder 360° diferente de qualquer outro tipo de líder?

Quando comecei a explicar o conceito de liderança para cima, para o lado e para baixo, ele voltou à carga:

—

Tudo bem, mas por que eles podem liderar em todas as direções? O que move o comportamento deles?

Ruminei sua pergunta por um tempo, enquanto conversávamos a respeito, e finalmente cheguei a essa resposta:

—

Líderes 360° têm certas qualidades que lhes permitem liderar em todas as direções, e é isso que os torna valiosos para uma organização.

—

Você precisa colocar isso no livro — aconselhou ele — porque as pessoas podem tentar fazer tudo certo, mas, se não aceitarem essas qualidades, não poderão entendê-las.

Não sei se você já pensou nisso antes, mas o que agrega um valor maior às coisas é sua volta: o que você diz ou o que você é? Talvez você não esteja ciente do fato, agregar valor aos outros simplesmente tendo as qualidades certas pode chegar em uma organização, mais isso se aplica.

Líderes 360°, como eu os imagino, têm qualidades que toda organização deseja em todos os seus funcionários, mas, principalmente, em seus líderes. Elas são: adaptabilidade, discernimento, perspectiva, comunicação, segurança, servilidade, maturidade, tolerância e "contabilidade".

ADAPTABILIDADE — AJUSTA-SE RAPIDAMENTE À MUDANÇA

As pessoas do escalão médio para baixo nunca são as primeiras a saberem em uma organização. Normalmente não são os tomadores de decisão nem

Felizes os flexíveis, pois não

se curvarão por estarem fora de forma.

da política. Consequentemente, elas devem aprender a se adaptar rapidamente

Em se tratando de liderar no escalão médio, quanto mais rápido você puder se

adaptar à mudança, melhor será para a organização. Eis o motivo. Todas as organizações têm os primeiros a se adaptar, os que são moderados para se adaptar e os que se adaptam. Os primeiros a se adaptar são rapidamente conquistados por serem prontos para cumprir-

elas. Os que são moderados para se adaptar levam mais tempo. E os últimos a se adaptar lentamente (e às vezes relutantemente) aceitam a mudança.

Uma vez que você, como líder no escalão médio, vai ser solicitado a ajudar aqueles que o seguem a aceitarem a mudança, você precisa processá-la rapidamente — quanto mais

rápido, melhor. Isso pode significar que haverá momentos em que você mudan-
ça antes mesmo de estar pronto para fazê-
lo emocionalmente. Nesses casos, a chave é sua
habilidade de confiar em seus líderes. Se você puder confiar neles, poderá fa-
lo. Continue a se
lembrar do seguinte: Felizes são os flexíveis, pois não se curvarão por estarem

DISCERNIMENTO — ENTENDE OS VERDADEIROS PROBLEMAS

O presidente dos Estados Unidos, um velho padre, um jovem alpinista e o ho-
esperto do mundo estavam viajando juntos em um avião particular quando,
apresentou problemas no motor. O piloto saiu da cabine gritando:

—

Estamos caindo. Salve-se quem puder!

Então, ele saltou do avião e abriu seu pára-quedas.

Os quatro passageiros olharam ao redor, mas só encontraram Três pára-
quedas.

O presidente pegou um pára-quedas e, ao pular, exclamou:

—

Tenho que me salvar por causa da segurança do país.

O homem mais esperto apanhou um pára-
quedas e saltou, justificando-se:

—

Sou uma fonte inestimável para o mundo e tenho que salvar meu intelecto.

O velho padre olhou para o alpinista e aconselhou:

—

Salve-

se, meu filho. Tenho estado a serviço do Senhor por quarenta anos, e
não tenho medo de me encontrar com meu Criador.

—

Fique tranquilo, padre — respondeu o jovem. — O homem mais espe-
mundo saltou usando minha mochila!

Bons líderes atravessam a confusão para ver os verdadeiros problemas. realmente importa. Há um velho ditado que diz que uma pessoa esperta vê metade do que ouve, mas uma pessoa realmente esperta sabe em que metade dos 360° cultivam essa habilidade.

PERSPECTIVA — VÊ ALÉM DE SUA POSIÇÃO DE VANTAGEM

Jack Welch afirmou: "Liderança é ver oportunidade em momentos difíceis. A habilidade é uma função de perspectiva. Uma das vantagens

"Liderança

é

ver

oportunidade

em

momentos

difíceis" —JACK WELCH

de ser um líder no escalão médio da organização é que você pode ver mais coisas do que os outros. A maioria das pessoas tem a habilidade de ver coisas em seu próprio nível, mas não consegue ver o que está afastado do delas.

As pessoas na base podem ver e entender coisas em seu próprio nível. As pessoas no topo, por suas percepções, também vêem coisas no nível em que você está. As pessoas no meio podem entender coisas no seu próprio nível e no nível dos que estão abaixo delas, mas não conseguem ver o que está acima como

um líder no escalão médio, você deve ser capaz de ver e entender não só as coisas em seu próprio nível, mas também em um nível acima e em um nível abaixo. Isso lhe dá uma vantagem e uma oportunidade realmente únicas.

COMUNICAÇÃO — LIGA-SE A TODOS OS NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Uma vez que você tem uma perspectiva e compreensão única da organização, não só para sua própria vantagem, mas também para comunicar-se tanto com os que estão acima quanto com os que estão abaixo na cadeia de comando. Muitas vezes pensamos nas organizações como sendo algo, primeiramente, de cima para baixo. Mas, na verdade, elas apresentam a visão, determinam a direção, recompensam o progresso e assinam a comunicação, no entanto, é uma proposição de um Líder 360°. Na verdade,

comunicação mais importante é a que acontece de baixo para cima.

Em Liderando para o alto, Michael Useem dá exemplos de mensagens importantes foram enviadas "para a cadeia de comando". Algumas mensagens foram com efeito positivo. Por exemplo, quando a representante comercial CL aproximou-

se da mesa para fazer um acordo comercial entre Estados Unidos e China, pe- que a China entrasse para a Organização Mundial de Comércio, Barshefsky h- os interesses de líderes empresariais e trabalhistas, e representou esses

resultado foi uma negociação bem-sucedida.

"A maior empreitada para

que qualquer movimento tenha

sucesso é manter juntas as pessoas

que o formaram."

— MARTIN LUTHER KING

JR.

Outras mensagens que foram enviadas "para o topo" foram ignoradas. Useem quando o general Roméo Dallaire, comandante das tropas das Nações Unidas convencer seus superiores a deixarem-

no tomar uma medida agressiva para impedir o que ele via como uma iminente de genocídio, seu pedido foi negado. O resultado foi

desastroso — a morte de mais de 800 mil pessoas enquanto os butim matava

Martin Luther King Jr. declarou: "A maior empreitada para que qualquer tenha sucesso é manter juntas as pessoas que o formaram. Essa tarefa objetivo comum; exige uma filosofia que conquiste e tenha a lealdade das pe- canais abertos de comunicação entre as pessoas e seus líderes."

SEGURANÇA — ENCONTRA IDENTIDADE

EM SI MESMO, NÃO NA POSIÇÃO

Gosto da história de Karl, que arrancou boas risadas em seu escritório colocado à sua porta uma pequena placa: "Sou eu que mando!" As risadas fi- altas quando ele voltava do almoço e via que alguém havia acrescentado

Colado ao lado dela, um bilhete amarelo rabiscado por alguém dizia:

disse que quer a placa dela de volta."1

É preciso que uma pessoa segura seja um bom líder no escalão médio da organização. Em nossa cultura, as pessoas perguntam: "O que você faz?" e não "Como você está fazendo diferença?" A maioria das pessoas dá muito mais valor à posição, e não ao impacto.

Mas, se você tem sido eficiente como líder no centro da organização, entende que seu papel é importante. As organizações

A verdadeira forma de

avaliar

líderes não é o número de

pessoas que lhes servem, mas o

número de pessoas a quem eles

servem.

não têm sucesso sem líderes que façam um bom trabalho no miolo. Líderes 360° não tentam ser seguros o suficiente em quem eles são para não se preocuparem com o que estão.

Se você já foi tentado a investir

tempo e energia demais para sair do escalão médio, então mude seu foco. Em vez disso, concentre seu esforço no sentido de atingir seu potencial e fazer o máximo que está. Toda vez que você se concentra em desenvolver sua posição, e não em se defender, de fato perguntando: Estou me tornando a pessoa que os outros querem que eu seja, se concentrar em se desenvolver, e não em seu título

ou posição, então a pergunta que você repetidamente fará é: Estou me tornando a pessoa que posso ser?

SERVENTIA

FAZ O QUE É NECESSÁRIO

Creio que a verdadeira forma de avaliar líderes não é o número de pessoas que lhes servem, mas o número de pessoas a quem eles servem. Líderes 360° avaliam primeiro o servo em primeiro lugar, de líder em segundo. Tudo o que eles fazem é avaliar

se em

conta o valor que isso pode agregar. Eles servem à missão da organização àqueles que estão na missão com eles.

Robert Greenleaf, fundador do Greenleaf Center for Servant Leadership, tem uma excelente perspectiva sobre isso: "O líder-servo é um servo primeiro. Tudo começa com o sentimento natural de que o indivíduo deseja servir, servir primeiro. E esse sentimento leva o indivíduo a aspirar liderar. A diferença manifesta-se no cuidado tomado pelo servo — primeiro, de certificar-se de que as necessidades prioritárias das outras pessoas estão supridas,"

Como você sabe se está motivado pelo desejo de servir como líder? Não é muito simples. Você tem o coração de servo se não se incomoda em servir sem a falta de atitude de um servo, então você fica irritado quando tem de servir.

DESENVOLTURA — ENCONTRA MANEIRAS CRIATIVAS

DE FAZER AS COISAS ACONTECEREM

Com a gráfica prestes a publicar três milhões de cópias do discurso de Roosevelt na convenção de 1912, o editor do discurso descobriu que não tinha autorização para usar as fotos de Roosevelt e de seu companheiro de chapa, Charles Johnson, da Califórnia. E isso era um problema porque a lei de direitos autorais cobrava multa de um dólar por cópia por tal descuido.

O presidente do comitê da campanha, que pensava rápido, era um líder.

Ditou um telegrama para o estúdio de Chicago que havia tirado as fotos: "Plata de três milhões de cópias

do discurso de Roosevelt com fotos de Roosevelt e Johnson na capa, uma ótima oportunidade publicitária para Fotógrafos. Quanto vocês pagam para usarmos

A resposta: "Apreciamos a oportunidade, mas só podemos pagar 250 dólares

Se o negócio foi fechado, a imprensa publicou as cópias e um possível desastre foi evitado.

Líderes no escalão médio de uma organização precisam ser, sobretudo, humildes, pois têm menos autoridade e menos recursos. Se você deseja ser um Líder 360, você precisa se habituar a fazer mais com menos,

MATURIDADE — PÕE A EQUIPE ACIMA DO "EU"

Como você define maturidade? No contexto de liderança, eu a defino como a capacidade de

equipe acima do próprio eu". Ninguém que tenha uma atitude inflexível em primeiro lugar é capaz de desenvolver muita influência com os outros. Você precisa pôr a equipe em primeiro lugar.

Recentemente li uma história sobre um grupo de diretores do sistema Nashville que percebeu que, para que seus alunos

Em

liderança,

maturidade é pôr a equipe acima

do próprio "eu".

tivessem sucesso, eles precisavam contratar um especialista bilíngue. O único problema era que não havia dinheiro no orçamento para isso. Qual foi a solução? O dinheiro que

seria usado para seu próprio aumento para contratarem a pessoa de que precisavam para a equipe e as crianças que eles apoiavam eram mais importantes para eles do que o aumento.

Isso é liderança madura!

RESISTÊNCIA — PERMANECE CONSISTENTE NO CARÁTER E NA

COMPETÊNCIA DURANTE MUITO TEMPO

Há alguns anos, quando eu estava na África falando sobre liderança, tive a oportunidade de ir a um safári fotográfico. Foi uma experiência incrível. Uma das coisas que nos estavam na mata foi seguir, por quase uma hora, um par de guepardos que

Os guepardos são animais surpreendentes. São os animais terrestres mais rápidos do planeta, com a habilidade de correr a uma espantosa velocidade de aproximadamente 60 quilômetros por hora. Mas os guepardos são puros corredores. Se não alcançarem sua primeira investida, eles ficam com fome. A razão por que não podem correr por muito tempo é que eles têm um coração pequeno.

Líderes 360° não podem se dar ao luxo de ter um coração pequeno. Eles enfrentam desafios que aparecem para os líderes — principalmente para os líderes no topo. A liderança é uma corrida de resistência. Para terem sucesso, os Líderes 360° precisam resistir bem aos desafios e continuar a fazê-lo.

"CONTABILIDADE"— EM QUEM SE PODE CONTAR

QUANDO ISSO É IMPORTANTE

Em As 17 incontestáveis leis do trabalho em equipe, uma de minhas leis é a Lei da "Contabilidade": "Os colegas de equipe devem poder contar uns com os outros, e isso for importante". Gosto dessa lei não só porque é verdadeira e melhora a formação da equipe, mas também porque ela me deu oportunidade de

Acho que "contabilidade" realmente capta a idéia de pessoas podendo depender uma da outra, seja no que for.

Quando você confia em um líder, quando ele é alguém com quem você pode contar, isso tem maior valor do que simplesmente saber que você pode contar com ele.

Significa que você realmente conta com ele. Você depende dele para obter sucesso. Se não estão nisso juntos, e irão fracassar ou ter sucesso como equipe. Esse tipo de diferença em uma cultura em que a maioria das pessoas tem a atitude do "cada um por si e o diabo

Acredito que a maioria dos líderes no escalão médio das organizações não tem crédito suficiente, porque é no escalão médio que a maioria das organizações fracassa. Os líderes no topo só podem causar tal impacto em alguma organização. Os funcionários nas bases só podem fazer o mesmo. Eles são frequentemente mal utilizados pelos líderes que estão acima deles do que pelos recursos ou pelo talento pessoal. Isso realmente começa e acaba com a liderança. Se quiser que sua organização tenha sucesso, você precisa ter sucesso como Líder 360°.

Um dos melhores exemplos que já encontrei que mostra o valor e o impacto de um líder no escalão médio pode ser encontrado na vida do general George C. Marshall. No desfecho da Segunda Guerra Mundial em favor dos Aliados, as pessoas costumam pensar em líderes como Winston Churchill e Franklin D. Roosevelt. E, embora reconhecido, não teria sido ganha sem esses dois grandes líderes, também acredito que a vitória foi ganha sem a Liderança 360° de Marshall.

Marshall sempre foi um bom soldado e, em todo o lugar em que serviu, ele liderou

— para cima, para os lados e para baixo. Frequentou o Instituto Militar e tornou-se primeiro capitão. Continuou a servir na infantaria do Exército

Marshall foi um aluno tão bom e influenciou tanto seus superiores que, depois de sua turma na School of Line em Fort Leavenworth, no Kansas, e de uma turma mais avançada, ele foi mantido como instrutor.

Marshall nunca deixou de agregar valor onde quer que servisse — nas primeiras linhas de tempos de serviço),* na França durante a Primeira Guerra Mundial; como segundo general Pershing durante tempo de serviço na China; como chefe de instrução na Escola de Estado-Maior, e que Marshall

"ascendeu na carreira militar com um recorde de realizações raramente visto em outro",²

A carreira de Marshall foi eminente, mas você pode de fato vê-lo causando um impacto significativo como o chefe nomeado do estado-maior do Exército dos Estados Unidos. Daquela posição, ele liderou para cima até chegar ao presidente, liderou para outros comandantes das Forças Aliadas e liderou para baixo com seus próprios

Quando ele ocupou aquele posto, as forças militares dos Estados Unidos eram e mal equipadas. Todas as filiais reunidas compreendiam menos de duzentas guerra se expandindo

na Europa, Marshall sabia o que precisava fazer — formar um exército preparado e fortemente equipado. E ele começou a tarefa 110 mesmo instant de quatro anos, Marshall ampliou o exército para uma força bem treinada e milhões e trezentos mil homens.³ Winston Churchill chamava Marshall vitória".

Só isso já faria de Marshall um herói da Segunda Guerra Mundial, mas essa única contribuição. Ele trabalhou incansavelmente durante a guerra e contin

uma habilidade para liderar para cima, para os lados e para baixo. O presidente inestimável seu conselho e dizia que não podia dormir a menos que s estava no país. E Roosevelt solicitava a presença de Marshall em cada importante, desde a Argélia, Newfoundland, em 1941, a Potsdam, em 1945

Marshall sempre teve de liderar para os lados na área de estratégia m acreditam que ele assegurou a cooperação entre as Forças Aliadas dur diretamente com outros generais em se tratando de estratégia também. Mac/ Estados Unidos mudassem seu principal foco para o cenário de operações do derrotarem a Alemanha. Os ingleses queriam empregar o que era char Mediterrâneo contra as forças de Hitler. Mas Marshall estava convencido de a guerra, as Forças Aliadas tinham de atravessar o Canal da Mancha e comba França.⁵

Marshall conquistou todos e, por um ano, ele e seu general planejaram Normandia. Após a guerra, Churchill falou sobre Marshall: "Até aqui e como um soldado difícil e um magnífico organizador e formador de exércitos porém, vejo que ele era um estadista com uma visão aguçada e ampla de tod

Marshall também era tão eficiente na liderança para baixo quanto na cima e para os lados. As pessoas que trabalhavam sob

* N.T.: Lazare Nicolas Marguerite Carnot (1753-1823) foi um estrategista francês que se destacou como ativa personalidade da Revolução Francesa.

suas ordens tinham um profundo respeito por ele. Após a guerra, o ge neral l

Eisenhower disse para Marshall: "Em cada problema e em cada teste durante os anos de guerra, seu exemplo tem sido uma inspiração e seu apoio tem sido maravilhoso."

Meu senso de obrigação com você se iguala somente ao profundo orgulho e satisfação que eu o cumprimento como o maior soldado de seu tempo e um verdadeiro líder.

Mesmo depois da guerra, Marshall continuou a ter influência como Líder 360°. Foi solicitado a servir como ministro de Estado pelo presidente Truman. Foi esse o primeiro plano para reconstrução dos países da Europa logo após uma guerra. Marshall deu seu apoio em um discurso na Universidade de Harvard ao que ficou conhecido como Plano de Recuperação Europeia. Li que, quando os assistentes do presidente Truman estavam desenvolvendo o

Plano Truman, o presidente não deu ouvidos a isso. Ele valorizou mais o ministro da liderança do Estado que o chamou de Plano Marshall.

Não há muitas pessoas sobre as quais você pode dizer que, se elas não existissem, o mundo pareceria muito diferente. Contudo, isso se aplica a George Marshall. A Ásia e Estados Unidos são diferentes do que teriam sido sem sua influência. Exemplos melhores de Liderança 360°. No final, a influência de Marshall foi tão grande que ele recebeu o Prêmio Nobel da Paz. Ele é o único líder na história a quem tal prêmio foi concedido.

Nem todos podemos esperar causar um impacto global como foi o caso de Marshall.

Mas isso não é importante. O que importa é que estamos dispostos a fazer o melhor para causarmos um impacto positivo onde quer que nos encontremos. Quer seja de algum valor de algum modo possível aos outros. Acredito que não haja maneira de usar sua influência e melhorar suas chances de fazer algo significativo do que não seja 360°. Como Líder 360°, você pode influenciar os outros, independentemente de onde você está.

Independente de sua organização, independentemente do título ou posição que tenha, independentemente das pessoas com quem trabalha. Espero que você continue a trabalhar nesse sentido e causar um impacto positivo.

REVISÃO DA 6- SEÇÃO

O valor dos Líderes 360°

Naqueles dias em que você se perguntar se vale a pena se desenvolver como Líder 360° e tentar liderar do escalão médio da organização, lembre-se do grande valor que os Líderes 360° agregam:

- 1.

Uma equipe de líderes é mais eficiente do que um único líder.

2. Os líderes são necessários em todos os níveis da organização.
3. Liderar com sucesso em um nível é o que qualifica para a liderança no nível superior.
4. Bons líderes no escalão médio se tornam líderes melhores no topo.
5. Líderes 360° possuem qualidades das quais toda organização precisa.

SEÇÃO ESPECIAL

CRIE UM AMBIENTE QUE

TRAGA À TONA LÍDERES 360°

Se você é o líder principal em sua organização, então quero passar alguns minutos com você nesta seção especial. Muitos líderes no escalão médio da organização são

Eles têm um grande desejo de liderar e ter sucesso; contudo, seus líderes são um obstáculo do que um auxílio para eles. Mais de dois terços das pessoas no emprego fazem isso por causa de um líder ineficiente ou incompetente. As pessoas na empresa — elas deixam o líder.

Como líder principal, você tem o poder de um modo como ninguém mais tem para criar uma cultura de liderança positiva em que líderes em potencial floresçam. Criando esse ambiente, então as pessoas com potencial para liderar irão aprender, ganhar reconhecimento e reconhecer sua capacidade de trabalho. Elas irão se tornar o tipo de Líder 360° que trará uma organização.

Se você estiver disposto a se esforçar para fazer de sua organização um lugar onde os líderes liderem e o façam bem, precisará passar seu foco de...

liderar as pessoas e a organização para...

liderar as pessoas, encontrar líderes e liderar a organização para...

liderar as pessoas, desenvolver os líderes e liderar a organização para...

liderar e capacitar os líderes enquanto eles lideram a organização para...

servir aos líderes enquanto eles lideram a organização.

Dependendo de seu ponto de partida, esse processo pode levar vários anos, e é uma dura escalada. Mas pense na alternativa. Onde sua organização estará daqui a 10 anos se você não formar líderes em um ambiente que traga à tona Líderes 360°?

Os EXERCÍCIOS DIÁRIOS DO LÍDER

Se você estiver pronto para revolucionar sua organização, então quero que você faça o seguinte: comece a

começar o processo adotando o que chamo de "Exercícios diários do líder". Tudo o que você precisa fazer é levantar e se preparar para liderar sua organização, assuma o compromisso com essas atividades capazes de aumentar seu poder.

I. DÊ UM GRANDE VALOR ÀS PESSOAS

A primeira coisa para transformar sua organização em um ambiente que acolha os líderes deve acontecer dentro de você. Você só se compromete com coisas que são importantes fundamentalmente, se não valorizar pessoas, você nunca criará uma cultura de líderes.

A maioria dos principais líderes concentra-se em duas coisas: a visão e o resultado. A visão é o que normalmente mais nos instiga, e cuidar do resultado é o que mais importa no negócio. Mas entre a visão e o resultado estão todas as pessoas de sua organização. O mais irônico é que, se ignorar as pessoas e só prestar atenção nessas outras duas coisas, você perde as pessoas e a visão (e provavelmente o resultado). Mas, se você se concentra nas pessoas e no potencial de ganhar as pessoas, a visão e o resultado.

Ao estudar grandes empresas e descobrir e definir o que chamou de líderes n.º 1, Peter Collins percebeu que esses excelentes líderes não levavam o crédito pela organização. Na verdade, eles

eram extremamente humildes e davam o crédito ao seu pessoal. Sem dúvida, os líderes de nível 5 dão um grande valor às pessoas.

Muitas empresas dizem que valorizam seu pessoal e seus clientes, mas não fazem essas coisas, mas falar pouco adianta. Se quiser saber se isso tem valor, então converse com pessoas que conheçam bem sua organização, mas não troque palavras.

que elas diriam? A resposta dessas pessoas provavelmente iria dar-lhe a descrição mais exata.

Mas você conhece seu coração melhor do que qualquer outra pessoa. Tudo o que você precisa fazer é perguntar: Dou um grande valor às pessoas?

2. USE RECURSOS PARA DESENVOLVER PESSOAS

Certa vez, quando eu estava viajando de avião para Dallas com Zig Ziglar, ele perguntou se eu já havia recebido cartas de agradecimento de pessoas. Quando ele perguntou:

—
Quando você recebe essas cartas, pelo que as pessoas lhe agradecem?

Eu nunca havia realmente pensado nisso antes, mas a resposta foi clara: sempre diziam obrigado por um livro que eu havia escrito ou algum outro resultado produzido.

—
Acontece o mesmo comigo — contou Zig. — Isso não é interessante? Você e eu somos conhecidos por nossas palestras, mas não são elas que levam as pes-

Já dei muitas palestras ao longo dos últimos trinta e cinco anos. Gosto de falar, acho que tem valor. Eventos são ótimos para criar muita energia e energia facilita o crescimento, você precisa de recursos. Eles são melhores porque são focados em processos. Você pode levá-los com você. Pode recorrer a eles. Pode examinar o que é essencial e ignorar o que não tem importância — e pode seguir no ritmo.

Uma vez, quando eu estava ministrando para líderes de uma grande empresa, os organizadores do evento declarou do palco que as pessoas eram o bem da organização. Aplaudi o

sentimento daquele homem, mas também o desenvolvi para os líderes. A afirmação dele só se aplica se você desenvolver essas pessoas.

É preciso muito esforço para desenvolver líderes. A primeira pergunta que um chefe normalmente faz é: "O que vai custar?" Minha resposta é: "Seja qual for o custo, não seja tão alto quanto o preço de não desenvolver seu pessoal."

Mais uma vez, tenho uma pergunta para você. Pergunte-se: Tenho o compromisso de oferecer recursos para o desenvolvimento da liderança?

3. DÊ UM GRANDE VALOR À LIDERANÇA

A pessoa que dirige o próprio negócio talvez não tenha de se preocupar com

Mas, para as pessoas que lideram organizações, liderança sempre é um problema. Quando você tem duas ou mais pessoas trabalhando juntas, a liderança entra em ação.

Que erro!

Todos os bons líderes reconhecem a importância da liderança e dão um grande valor a ela. Gosto do que o general Tommy Franks afirmou sobre os líderes: "Se

médio do exército — os sargentos:

Os meses no deserto reforçaram minha antiga convicção de que os sargentos são a espinha dorsal do Exército. O soldado normal depende de oficiais não o ter liderança por meio do exemplo pessoal. Pensei em Sam Long e Scag, da S

— eles eram exemplos do que um sargento deveria ser. Se um oficial dedicado às suas tropas, o pelotão ou divisão terá um treinamento diferente quando houver e a chance de tomar um banho de vez em quando. Indiferente às necessidades de seus soldados, o desempenho deles sofre eliminada. Um oficial inteligente trabalha com afinco para desenvolver comissionados.¹

O exército norte-americano entende o valor da liderança e sempre dá um grande valor a ela. Se você valorizar a liderança, surgirão líderes para agregar valor à organ

Desta vez, a pergunta que você deve fazer para si mesmo é: muito sim ou grande valor à Liderança em minha organização?

4.

PROCURE LÍDERES EM POTENCIAL

Se a liderança estiver em seu radar e você a valorizar, você sempre estará à procura de líderes em potencial. Há vários anos elaborei uma lição para uma de desenvolvimento da liderança, que ensinava aos líderes o que procurar em lí

Chamava-

se "À Procura de Águias" e, por muitos anos, foi nossa lição mais solicitada. São as dez principais características das "águias":

-

Elas fazem as coisas acontecerem.

-

Vêm oportunidades.

-

Influenciam as opiniões e ações dos outros.

-

Agregam valor a você.

-
- Atraem vencedores para si,

-
- Equipam outras águias para que liderem.

-
- Oferecem idéias que ajudam a organização.

-
- Possuem uma atitude extraordinariamente incrível.

-
- Cumprem seus compromissos.

-
- Mostram uma feroz lealdade à organização e ao líder.

Quando você começar a procurar líderes em potencial, procure pessoas com essas qualidades. Enquanto isso, pergunte-se: Estou sempre procurando líderes em potencial?

5.

CONHEÇA E RESPEITE SEU PESSOAL

Ao encontrar líderes e os desenvolver, você irá conhecê-los melhor como indivíduos.

Eu gostaria de incentivá-lo a usar as diretrizes do capítulo "Ande devagar pelos corredores" para melhorar esse processo. Mas há também outras características que são comuns que você deveria ter em mente enquanto os conduz pelo processo de desenvolvimento.

- As pessoas desejam ver resultados.
- As pessoas desejam ser eficientes — desejam fazer o que fazem bem.
- As pessoas desejam estar a par dos acontecimentos.
- As pessoas desejam ser apreciadas.

- As pessoas desejam fazer parte da comemoração.

Ao selecionar pessoas para serem desenvolvidas, esforce-se para fazer o balanço entre

esses desejos universais e as necessidades individuais de seu pessoal. Tente alocar de desenvolvimento a cada indivíduo o máximo possível. Para isso, sempre faça para si mesmo: Conheço e respeito meu pessoal?

6. OFEREÇA AO SEU PESSOAL EXPERIÊNCIAS NA LIDERANÇA

É impossível aprender liderança sem, de fato, liderar. Afinal de contas, a liderança é uma ação. Um dos lugares onde muitos líderes no topo perdem oportunidades para desenvolver é ao dar outras tarefas para

seus

subordinados. É impossível

aprender liderança sem,

de fato, liderar.

Se as tarefas não forem executadas, em vez de funções de liderança para serem cumpridas, você não está fazendo uma mudança. Se não delegarmos liderança — com autoridade e responsabilidade — a nosso pessoal, nunca

eles vão ganhar a experiência de que precisa para liderar bem.

A pergunta que você deve fazer para si mesmo é: Estou oferecendo aos meus subordinados experiências na liderança?

7. RECOMPENSE A INICIATIVA DE LIDERANÇA

Tomar iniciativa é uma parte importante da liderança. Os melhores líderes são proativos. Fazem as coisas acontecerem. Os líderes no topo, em sua maioria, são empreendedores, mas isso não significa que todo líder no topo se sente confortável quando outros usam a iniciativa deles. Só porque confiam nos seus próprios instintos e sabem que eles confiam nos instintos de seu pessoal.

É verdade que líderes emergentes muitas vezes querem assumir a liderança, mas não estão realmente preparados para isso. Mas líderes com potencial só podem desenvolver-se se tiverem permissão para desenvolver e usar sua iniciativa. Então, não hesite.

O tempo certo! Se você apressa o momento, impede o processo de crescimento. Não adianta esperar até que os líderes quando eles estão prontos para avançar, atrasa o crescimento.

Uma das coisas que podem ajudá-

lo a superar a questão do tempo é reconhecer se sua mentalidade é uma mentalidade de escassez ou abundância. Se você acredita apenas uma quantidade limitada de recursos, um número finito de opções diante, então é possível que você resista à ideia de deixar seus líderes

porque talvez pense que a organização não poderá se recuperar em outro lado, se você acredita que as oportunidades são ilimitadas, que os recursos são ilimitados, você estará mais disposto a assumir riscos. Você não duvidará de se recuperar.

Como você está se saindo nessa área? Pergunte para si mesmo: Recompensando a liderança?

8. OFEREÇA UM AMBIENTE SEGURO ONDE AS PESSOAS FAÇAM PERIGOS E COMPARTILHEM IDEIAS E ASSUMAM RISCOS

Garry Wills, historiador ganhador do prêmio Pulitzer, observou: "Os líderes têm uma opinião sobre aquilo a que estão sendo levados. Um líder que negligencia

seus seguidores." É preciso que os líderes seguros no topo deixem que os líderes trabalhando para eles participem totalmente do processo de liderança. Quando os líderes no escalão médio os questionarem, eles não devem levar isso para o lado. Quando eles compartilham ideias, os principais líderes não podem se dar ao luxo de se sentir ameaçados. Quando as pessoas inferiores a eles na organização desejam fazer algo, eles precisam se dispor a dar-lhes oportunidade para que tenham sucesso ou fracasso.

A liderança, por sua natureza, desafia. Desafia velhos métodos de fazer coisas.

Desafia o status quo. Nunca se esqueça de que o que

é recompensado é feito. Se você recompensa a complacência, receberá complacência de seus líderes no escalão médio. Mas, se você consegue ficar seguro e deixar que os líderes façam novas maneiras de fazer as coisas — maneiras que sejam melhores do que as atuais, a organização avançará mais rapidamente.

Em vez de tentar ser o Sr. Resposta ou a Srta. Conserto, quando seus líderes lhe dizem que não sabem, a ter reconhecida sua capacidade de trabalho,

"Os

líderes

dão

sua

opinião sobre aquilo a que estão

sendo levados. Um líder que

negligencia isso logo se vê sem

seguidores" — GARRY WILLS

afaste-

se mais para o segundo plano. Tente assumir o papel do sábio conselheiro e principal incentivador. Acolha o desejo de seus melhores líderes de in organização. Afinal de contas, acho que você concordará que o sucesso da organização é o seu sucesso.

Então que papel você está desempenhando em sua organização? Você é "o es

ou é mais um conselheiro e defensor? Pergunte para si mesmo: Estou oferecendo onde as pessoas podem fazer perguntas, compartilhar idéias e assumir riscos?

9. CRESÇA COM SEU PESSOAL

Conversei com muitos líderes no topo durante minha carreira e detectei atitudes diferentes com relação ao crescimento. Segue como eu as resumiria:

-

Já cresci.

-

Quero que meu pessoal cresça.

-

Eu me dedico a ajudar meu pessoal a crescer.

-

Quero crescer com meu pessoal.

Adivinhe qual atitude incentiva uma organização onde as pessoas estão crescendo?

Quando as pessoas em uma organização vêem o líder principal crescendo, isso cria uma cultura da organização. De imediato, remove muitas barreiras entre o líder principal e as pessoas, colocando

colocando você no mesmo nível dele, o que faz do líder principal muito

acessível. Também envia uma mensagem clara para todos: faça do crescimento

Então a pergunta que quero que você faça para si mesmo é muito simples: estou crescendo com meu pessoal?

10. ATRAIA AS PESSOAS COM GRANDE POTENCIAL

PARA SEU CÍRCULO ÍNTIMO

Quando Mark Sanborn, autor de *The Fred Factor* [O fator Fred], falou em um dos eventos de liderança, ele fez uma observação que realmente ficou na minha cabeça: ter um grupo de veados liderado por um leão do que um grupo de leões liderado por um

Por quê? Porque, mesmo que você tenha um grupo de veados, se eles tiverem um leão, irão agir como uma alcateia de leões. Não é uma ótima analogia?

Quando as pessoas passam tempo com alguém e são dirigidas por essa pessoa, elas tendem a pensar do modo como essa pessoa pensa e fazer o que ela faz. O desempenho aumenta de acordo com a capacidade de seu líder.

Quando eu estava escrevendo o livro *Developing the leaders around you*

[Desenvolvendo os líderes à sua volta], muitas vezes fiz uma pesquisa informal para descobrir como as pessoas chegaram a ser líderes. Perguntei se elas se tornaram líderes porque lhes foi dada uma posição; (b) porque houve uma crise na organização e elas haviam tido um mentor. Mais de 80% indicaram que se tornaram líderes porque haviam sido mentor delas na liderança, conduzindo-as pelo processo.

A melhor maneira de desenvolver líderes de alta qualidade é fazer com que você seja como mentor um líder de alta qualidade. Se você lidera sua organização, é provavelmente o melhor (ou, pelo menos, um dos melhores) líder na organização. Se você não está fazendo isso, precisa escolher as pessoas com o maior potencial, convidá-las para que entrem em seu círculo íntimo e ser mentor delas. Não importa se você faz isso com um grupo de dúzia de pessoas, se trabalha em uma base individual ou em um ambiente de equipe.

importante

é que você precisa dar o melhor de si para as melhores pessoas de sua equipe.

Você está fazendo isso? Qual é sua resposta para a pergunta: estou fazendo o melhor de mim mesmo com potencial para meu círculo íntimo?

11. COMPROMETA-

SE COM O DESENVOLVIMENTO DE UMA EQUIPE DE LIDERANÇA

Quando comecei como líder, eu tentava fazer tudo sozinho. Até quase

achava que podia fazer tudo. Depois do meu aniversário de 40 anos, finalmente não desenvolvesse outros líderes, meu potencial seria apenas uma fração do que eu tinha. Isso, na década seguinte, meu foco foi transformar pessoas em bons líderes dentro de suas limitações. Percebo agora que, para alcançar o nível mais alto da liderança, é preciso desenvolver equipes de liderança.

Encaremos o fato. Ninguém faz bem tudo. Não posso fazer tudo — você pode fazer tudo. O livro *As 21 irrefutáveis leis da liderança*, que contém cada princípio de liderança baseado em uma vida de aprendizagem e liderança. Não posso cumprir bem todas as leis. Por isso preciso de ajuda.

Você também. Se quiser que sua organização atinja seu potencial, se você não passar do nível bom para o excelente (ou até do nível médio para o bom), você não pode desenvolver uma equipe de líderes, pessoas que possam preencher lacunas e ajudar pessoas que se desafiem e se estimulem. Se tentarmos fazer tudo sozinhos, não podemos.

"teto de vidro" de nossas próprias limitações na liderança.

Como você está nessa área? Pergunte para si mesmo: Estou comprometido com o desenvolvimento de uma equipe de liderança?

12. LIBERE SEUS LÍDERES PARA QUE LIDEREM

Como líderes, quando somos presas de incerteza ou insegurança com o processo de desenvolvimento da liderança, isso geralmente não se deve ao medo, mas sim do que sentimos.

diante dos futuros líderes que entrarão em ação. Não é diferente do que os pais fazem com os filhos. Meus filhos

1. Quando os principais líderes

levantam a tampa para os líderes no

escalão médio, então esses líderes

passam a levantar a tampa para os que

estão no topo.

são adultos e constituíram sua própria família, mas, quando eram adolescentes, foi difícil para minha esposa e para mim deixar que eles seguissem suas próprias tomadas de decisão. E assustador, mas, se não

deixá-los experimentarem suas asas, eles nunca aprenderão a voar.

À medida que envelhecia, cheguei a pensar em mim mesmo como alguém que

tampa. Essa é minha principal função como líder organizacional. Se consigo da liderança para os membros de minha equipe, então estou fazendo meu trabalho. Se eu remover barreiras para meu pessoal, maiores serão as chances de ele atingir o topo. O que realmente é maravilhoso é que, quando os principais líderes levantam outros líderes no escalão médio, então esses líderes passam a levantar a tampa do topo.

Portanto, aqui está a última pergunta. Pergunte para si mesmo: Estou desenvolvendo líderes para que eles liderem?

Se você se dedicar a desenvolver e liberar Líderes 360°, sua organização mudará e muito mesmo acontecerá com sua vida. Descobri que líderes que deixam de liderar e passam a desenvolver Líderes 360° com sucesso passam por três estágios: 1-

estágio: a solidão da liderança — "Sou o único líder." Quando você é o único líder, você realmente tem de liderar tudo pessoalmente.

2-

estágio: o surgimento de um Líder — "Sou um dos poucos líderes." Quando você começa a liderar e desenvolver outros líderes, então você lidera apenas alguns líderes mais importantes.

3° estágio: o legado de um Líder — "Sou apenas um dos muitos líderes." Quando você desenvolve Líderes 360°, então você lidera apenas algumas coisas estrategicamente.

É essa situação em que Tom Mottillins se encontra neste momento em sua carreira. Ele é o pastor sênior da Christ Fellowship, uma congregação muito grande em Winter Springs, Flórida. Tom foi o pastor fundador de sua igreja, por isso, quando a iniciou, uma tarefa tinha de ser realizada, se um objetivo tinha de ser atingido, se um projeto tinha de ser iniciado, Tom tinha de liderá-lo pessoalmente.

Mas Tom é um líder notável. Ele não tinha desejo de fazê-lo sozinho, de ser o Sr.

Resposta. À medida que a organização crescia, Tom dedicou-se não só a ajudar pessoas, mas também a desenvolver líderes. Quanto mais líderes ele desenvolvia, menos tempo ele precisava estar nas linhas de frente. Tom passou anos desenvolvendo e capacitando líderes.

Hoje, mais de dez mil pessoas frequentam sua igreja todos os finais de semana. Há centenas de programas e atividades acontecendo todas as semanas. A comunidade está crescendo, construindo casas para os pobres e alimentando pessoas. Tom está alcançando os outros. E onde está Tom? Ele está no centro de tudo, treinando, encorajando. E daí que ele lidera agora na maior parte do tempo. Ra

principal em qualquer iniciativa. Tom disse que está mais satisfeito com o sucesso — quer seja ensinando no púlpito ou liderando a equipe — do que na posição principal. Consequentemente, o sucesso da organização está muito mais nas mãos dos líderes do que na posição principal.

Não é isso que todos nós, como líderes, desejamos — para que nossa organização tenha sucesso? O lendário filósofo chinês Lao-Tzu afirmou: "Um líder é melhor quando as pessoas mal sabem que ele existe." É isso que os melhores líderes fazem: ajudam outros a terem sucesso. Eles lideram, capacitam e depois saem de cena. Um ambiente que desenvolva Líderes 360°, é isso que você, algum dia, poderá fazer.

NOTAS

Â

I SEÇÃO

M

2

ITO N 4

1. STANLEY, Andy. "Challenging the Process". Palestra na Catalyst Conference, Atlanta, Geórgia, 2 de novembro de 2001.

2. LOOMIS, Carol J. "Why Carlys Big Bet is Failing". Fortune, 7 de fevereiro de 2005, 52.

3. LOOMIS, Carol J. "How the HP Board KOd Carly". Fortune, 7 de março de 2005, 100.

M

S

ITO N 6

1. CARNEY, James. "7 Clues to Understanding Dick Cheney". Time, 30 dezembro de 2002, www.time.com/time/archive.

M

2

ITO N 7

1. DANIELS, Cora. "Pioneers". Fortune, 22 de agosto de 2005, 74.

2. Ibid., 76

3. Ibid., 83.

2A SEÇÃO

D

2

ESAFIO N 1

1. ABRASHOFF, D. Michael. Este barco também é seu. 1ª ed., São Paulo: Editora Cultrix, 2006.

D

2

ESAFIO N 2

1. Provérbios 29:18.

2. PETERS, Tom. O círculo da inovação. 14ª ed., São Paulo: Editora Harbra, 1999.

D

2

ESAFIO N 5

1. "Mix and Match: from Playmakers like Terrell Owens to the Thugs in the Trenches, Our All-star Squad Has a Bit of Everything — All-

pro Team". Football Digest, abril de 2002, www.findarticles.com.

2. WEBER, Becky. "Athletes In Action Breakfast: Second Annual I Vank Rt-ii li ('ill in Courage Award Given" buffalobills.com, 16 de abril de 2003, oin

3. "Clement Attlee", http://en.wikipedia.org/wiki/Clement_Attlee.

D

2

ESAFIO N 7

1. SEAMANDS, David. O poder curador da graça. 11 ed., São Paulo: Editora V 1990.

INTRODUÇÃO À 3ª SEÇÃO

1. ZANDER, Rosamund Stone e ZANDER, Benjamin. A arte da possibilidade. ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

2. Ibid.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 1

1. FRANKS, Tommy e McCONNELL, Malcolm. American Soldier. Nova York: Regan Books, 2004, 99.

2. COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer. 14 ed., Rio de Janeiro: Campus, 2001.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 2

1. "The Buck Stops Here' Desk Sign", Truman Presidential Museum and Library <http://www.trumanlibrary.org/buckstop.htm>.

P

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 3

1. MAXWELL, John C. Developing the Leader Within You. Nashville: Thomas Nelson, 1993, 75-76.

P

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 4

1. FRANKS e McCONNELL. American Soldier, 142.

2. GARFIELD, Charles. Peak Performers: The New Heroes of American Business. Nova York: Avon, 1986, 289.

P

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 6

1. GROSSMAN, Lev. "Out of the Xbox: How Bill Gates Built His New Machine — and Change Your Living Room Forever". Time, 23 de maio de 2000.

2. Provérbios 18:16.

3. "The Champ", Readers Digest, janeiro de 1972, 109.

1º LINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA CIMA N 9

1. BILLY, Warren e NANUS, Bert. Líderes: Estratégias para assumir verdadeira liderança. 1ª ed., Editora Harbra: São Paulo, 1988.

2. LONGFELLOW, <http://www.blupete.com/Literature/Poetry/Psalm.htm>.

3. WELCH, Jack com WELCH, Susy. Paixão por vencer. 1ª ed., Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

4ª SEÇÃO

P

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA OS LADOS N 1

1. BAKKE, Dennis W. Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the J
Seattle, WA: PVG, 2005,72.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA os LADOS N 4

1.

Mateus 7:12.

2. "Politician". Websters New Universal Unabridged Dictionary. Nova Y
Barnes and Noble Books, 1996,1.497.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA os LADOS N 5

1. SANDERS, Tim. O amor é a melhor estratégia. Ia ed., Rio de Jane
Sextante, 2003.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA BAIXO N 2

1. CERF, Bennet. The Sound of Laughter. Garden City, NY: Doubleday
Company, 1970, 54.

2.

HUNT, Morton. "Are You Mistrustful?". Parade, 6 de março de 1988.

5A SEÇÃO

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA BAIXO N 3

1. JONES, Del, "Employers Learning that 'B Players' Hold the Cards". USA Today, 9 de setembro de 2003, 1A.

P

2

RINCÍPIO DE LIDERANÇA PARA BAIXO N 4

1. BUCKINGHAM, Marcus e CLIFTON, Donald O. Now, Discover Your Strengths. Nova York: The Free Press, 2001, 5.

2.

Ibid., 6.

6A SEÇÃO Valor n2 1

1. FRANKS e McCONNELL. American Soldier, 164.

VALOR N" 2

1. SCHWAB, Charles M. Succeeding with What You Have. Nova York: Century Co., 1917, 39-41.

2. COLLINS, Jim. Empresas feitas para vencer. Editora Campus, 11 ed., Rio de Janeiro, 2001.

V

2

ALOR N 4

1. Provérbios 27:17.

V

2

ALOR N 5

1. Readers Digest, janeiro de 2000, 171.

2. BARON, Robert C., SCINTA, Samuel e STATEN, Paty. 20th Century America: 100 Influential People. Golden, CO: Fulcrum Publishing, 1995, 73.

3. "Marshall, George C.", Britannica Online, <http://search.eb.com/normandy/>

[articles/Marshall_George_C.html](http://search.eb.com/articles/Marshall_George_C.html).

4. POGUE, Forrest C. "George C. Marshall", Grolier Online, http://gi.grolici.com/wwii/wwii_marshall.html.

5. BARON. 20th Century America, 73-74.

6. "George C. Marshall: A Life of Service". George C. Marshall Foundation, <http://20thcenturyrolemodels.org/marshall/quotesabout.html>.

7. Ibid.

SEÇÃO ESPECIAL

1. FRANKS e McCONNELL. American Soldier, 163-164.

SOBRE O AUTOR

John C. Maxwell, famoso especialista em liderança dos Estados Unidos, dá palestras a centenas de milhares de pessoas a cada ano ensinando seus princípios. Ele é consultor da Fortune 500, à Academia Militar dos Estados Unidos, em West Point, e grupo de trabalho da NCAA |

National Collegiate Athletic Association ou Associação Atlética Universitária Nacional], a NBA [National Basketball Association ou Associação Nacional de Basquete], a NFL [National Football League ou Liga Nacional de Futebol Americano].

Maxwell é fundador do Injoy Stewardship Services, bem como de várias outras organizações que se dedicam a ajudar pessoas a atingirem seu potencial de liderança. Ele dedica a maior parte de seu tempo ao treinamento de líderes por todo o mundo por meio de sua organização sem fins lucrativos. Autor de sucessos de venda que figuram na lista de best-sellers do Times, ele escreveu mais de quarenta livros, entre eles Vencendo com as pessoas, O poder do exchange e títulos que venderam dois milhões de exemplares como Developing the Leader in you e As 21 irrefutáveis leis da liderança.